

Joni Björkman

Palveluliiketoiminnan raportointi

Case: Xerox Oy

Tekijä	Joni Björkman
Otsikko	Palveluliiketoiminnan raportointi
Sivumäärä	42 sivua + 4 liitettä
Aika	28.11.2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Tero Hujala
<p>Tämä opinnäytetyö käsitteli palveluliiketoiminnan asiakaskannattavuutta ja sen raportointia. Tavoitteena oli selvittää palveluliiketoiminnan asiakaskannattavuuden muodostumista ja sitä, miten kannattavuutta selvitetään ja seurataan. Työssä tutkittiin, miten eri kustannukset muodostuvat ja miten ne vaikuttavat asiakaskohtaiseen kannattavuuteen sekä miten selvitystyön tulokset raportoidaan. Työn teoriaosuudessa selvitettiin, mitä eri kustannus- ja kannattavuuslaskennan käsitteet tarkoittavat. Osion aiheina ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja kannattavuuslaskenta. Teoriaosuuden viimeinen vaihe käsittelee raportointia. Lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta ja artikkeleita.</p> <p>Asiakaslähtöisyys on palveluliiketoiminnan merkittävin teema. Yritykselle on äärimmäisen tärkeää ymmärtää, että asiakkuuksien oikeanlaisella johtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen kokonaisvaltaiseen kannattavuuteen. Opinnäytetyön empiirinen osuus käsitteli Xerox Oy:n palveluliiketoiminnan kuukausittaisen raportoinnin suorittamista ja sitä, mitä selvitystyötä raportoinnin suorittamiseksi on tehtävä. Tiedot on kerätty vuoden 2011 kahden ensimmäisen kuukausiraportoinnin aikana eli ajalta 1.1 – 28.2.2011.</p> <p>Tuloksena on näytetty, miten yrityksessä raportoidaan asiakkaista saatua kannattavuustietoa ja mitä tietoa asiakkaista on raportointia varten saatava. Työstä saadaan myös viitteitä siitä, minkälaista tietoa johdon eri tasoilla halutaan ja miten tulokset voivat näin toimia johdon päätöksenteon apuna.</p>	
Avainsanat	kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta, kannattavuus, johdon raportointi.

Author(s)	Joni Björkman
Title	Reporting in service businesses
Number of Pages	42 pages + 4 appendices
Date	28 November 2011
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Tero Hujala, Lecturer
<p>This thesis deals with customer profitability and reporting in service businesses. The aim is to understand what customer profitability consists of and how profitability in general is monitored. This thesis examines how cost structure affects profitability. The theoretical part of this thesis aims to examine different concepts of cost accounting and profitability, which include cost accounting, accounting by the kind of cost, cost pool accounting, profitability, and management reporting. Sources for this study include books and articles.</p> <p>Customer profitability has a major role in service businesses. It is important for a company to understand how effective management can affect the overall profitability of a company. The empirical part of the study focuses on the monthly reporting of customer profitability at the case company, Xerox Oy. Reporting methods are tailored for Xerox's service business segment. Information used in the empirical part of this thesis was collected from Xerox Oy during the first two monthly reporting periods of 2011, mainly during 1.1.2011-28.2.2011.</p> <p>Results from the study reveal the reports and type of information which is needed for investigating the profitability of customers. The results also illustrate how the need for the type of information changes with different levels of management.</p>	
Keywords	Accounting by type of cost, Cost pool accounting, Profitability, Management reporting

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
1.1	Aihealue	1
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	2
1.3	Työn sisältö ja rajaus	3
2	Kustannuslaskenta	4
2.1	Kustannuslajilaskenta	5
2.1.1	Työkustannukset	6
2.1.2	Ainekustannukset	6
2.1.3	Tuotantotekijät	7
2.2	Kustannuspaikkalaskenta	8
3	Kannattavuuslaskenta	9
3.1	Kannattavuuden mittaaminen	9
3.2	Asiakaskannattavuus	11
4	Raportointi	12
4.1	Johdon raportointi	12
4.2	Sisäinen raportointi	13
5	Xerox Corporation	14
5.1	Xeroxin tulostuksen hallintapalvelut	15
5.2	Palveluliiketoiminta	15
5.3	Esimerkkiasiakkuudet	16
6	Palveluliiketoiminnan raportointi	17
6.1	Asiakaskohtainen tuloslaskelma	20
6.1.1	Laiteliikevaihto	21
6.1.2	Kiinteä veloitus	21
6.1.3	Rahoitustuotot ja -kustannukset	22
6.1.4	Suoritekohtainen veloitus	25

6.1.5	Henkilöstökustannukset	26
6.1.6	Muut henkilöstökustannukset	26
6.1.7	Kiinteistökustannukset	28
6.1.8	Huollon kustannukset	29
6.1.9	Pienet kustannuslajit	29
6.2	Raportoinnin suorittaminen	31
6.2.1	Tulosraporttien analyysit	31
6.2.2	Raporttien tarkastelu ja lähetys	33
6.2.3	Lisäraportointia	33
6.3	Valmiit raportit	34
7	Yhteenveto	36
7.1	Johdon raportointi	36
7.2	Case: Xerox Oy	37
7.3	Taloushallinnon tehtävät	38
7.4	Mahdolliset kehityskohteet tulevaisuudessa	39

Lähteet

Liitteet

- Liite 1. Asiakas 1:n tulosraportti
- Liite 2. Asiakas 2:n tulosraportti
- Liite 3. Asiakas 3:n tulosraportti
- Liite 4. Raportti Euroopan liiketoiminnan johdolle

1 Johdanto

Toiminnan kannattavuuden seuraaminen on yksi yritystoiminnan tärkeimmistä prosesseista. Tietoa kustannuksista, tuotoista ja kannattavuudesta on saatava halutulla tarkkuudella raporteille, jotta niiden analysointi olisi mahdollisimman helppoa. Tehokkaan raportoinnin varmistamiseksi on laskentatoimen ja raportointiprosessien oltava suoraviivaisia. (Lahti & Salminen 2008, 153.) Taloushallinnon eri komponentit toimivat yhdessä saavuttaakseen jonkin tietyn tuloksen. Komponenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä eri ohjelmistoja, tiedon syöttöä, tulosteita, dataa, ihmisiä ja menettelytapoja. Näiden avulla järjestelmästä voidaan esimerkiksi tuottaa erilaisia raportteja, kuten kuukausittaisia tulostuloraportteja. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Taloushallinnon tuottamaan information kohdistuu ulkoisia ja sisäisiä vaatimuksia, jotka kasvavat kirjapidon lainsäädännön kehittyessä ja erityisesti käyttäjien tiedontarpeen kasvaessa. Kansainvälisessä yrityksessä raportointitarpeet ovat vaativia jo nyt ja raportointitavat tulevat varmasti yhä kehittymään tulevaisuudessa. (Lahti & Salminen 2008, 30–32.)

Nykypäivänä järjestelmät ja ratkaisut mahdollistavat raportoinnin painopisteen siirtämisen lakisääteisestä raportoinnista vapaampaan ja kattavampaan johdon raportointiin. Tämän myötä taloushallinto-ohjelmistojen ja raportointijärjestelmien on pystyttävä tuottamaan monipuolisia ja laadukkaita raportteja. (Lahti & Salminen 2008, 33, 142.)

1.1 Aihealue

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kuinka suuressa palveluja tuottavassa yrityksessä hoidetaan asiakaskohtaista kannattavuuden raportointia. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Xerox Oy. Työ on rajattu koskemaan yhtä liiketoimintasegmenttiä, Xeroxin tulostuksen hallintapalveluja, johon kuuluu suuria asiakkuuksia. Työn tavoitteena on selvittää palveluliiketoiminnan johdon raportointia eli se, miten SAP-toiminnanohjausjärjestelmällä ja raportointia varten kehitetyllä prosesseilla tuotetaan johdon raportteja Xeroxin kaltaiselle palveluliiketoimintayritykselle. Tarkoituksena on

perehtyä kustannusten seurantaan, analysointiin ja kannattavuuden seurantaan. Esimerkkeinä käytetään kolmen suuren asiakkaan kannattavuuslaskelmia. Teoriaosuudessa käsitellään yrityksen toiminnan seurantaan käytettäviä menetelmiä ja prosesseja. Tarkemmin selvitetään raportoinnin pohjana olevaa kustannuslaskentaa sekä kannattavuuslaskentaa. Kustannuslaskentaa voidaan toteuttaa eri tavoilla, mutta aihetta käsitellään tämän työn kannalta oleelliselta kannalta, joten erityisesti tutkitaan kustannuslaji- ja kustannuspaikkalaskentaa.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Xerox Oy:ssä käytetään taloushallinnossa SAP-järjestelmää. Nykyinen järjestelmä ei kuitenkaan tue palveluliiketoiminnan kannalta haluttujen raporttien muodostamista. Järjestelmän kehittäminen on lopetettu, sillä Xerox Oy on tulevaisuudessa siirtymässä täysin uuteen SAP-järjestelmän kehittyneempään versioon. Uuteen järjestelmään siirtymisen aikataulua ei tosin yrityksessä vielä varmuudella tiedetä, joten toistaiseksi toimitaan nykyisen järjestelmän heikkouksien ja mahdollisuuksien parissa. Käytännön ongelma muodostuu siitä, etteivät SAP-järjestelmällä tuotetut raportit vastaa johdon informaatiotarpeeseen. Raportointiin onkin kehitetty oma prosessinsa, jossa SAP:sta saatavan information perusteella luodaan Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla kaikki johdon päätöksenteon tueksi tarvitsemat raportit. Koska tämä raportointiprosessi on vain väliaikainen ratkaisu, sen teknisen toteutuksen tutkiminen on jätetty työssä vähäiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä siihen, miten raportointi yrityksessä suoritetaan ja mitä oikean ja täsmällisen taloustiedon tuottaminen vaatii. Työssä tutkitaan, mitä kannattavuuden seuraaminen vaatii ja mitä tietoja laskelmien laatimiseksi on saatavilla. Tavoitteena on havainnoida, minkälaisia raportteja tietoja johdon tarpeisiin tuotetaan. Työssä etsitään vastausta erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tietoja yrityksen johto eri tasoilla kuukausittain tarvitsee päätöksenteon tueksi?
- Minkälaisia raportteja yrityksen johto tällä hetkellä käyttää?
- Minkälaista työtä talousosaston on tehtävä tuottaakseen haluttuja raportteja?

Työn menetelmiä ovat työhön liittyvään teoriaan tutustuminen ja toiminnallinen osuus, joka sisältää itse raportoinnin suorittamisen. Teoriaosuuden tarkoituksena on selvittää keskeisimmät käsitteet ja johdattaa työssä käsiteltävään aiheeseen. Teoriaosuudet tukevat työn toiminnallista osuutta.

1.3 Työn sisältö ja rajaus

Työn teoreettinen osuus koostuu kaikista niistä osa-alueista, jotka asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämisen ja raportoinnin suorittamisen kannalta on hallittava. Jotta kannattavuutta voidaan laskea, on pystyttävä suorittamaan tarkkaa asiakaskohtaista kustannuslaskentaa. Raportoinnin on tuotettava yrityksen johdon kannalta olleellista tietoa halutusta kohteesta.

Työn teoriaosuus koostuu kustannuslaskennasta, kannattavuuslaskennasta ja raportoinnista yleensä. Kustannuslaskennan teoriassa paneudutaan keinoihin, joilla yrityksen toimintaan liittyvien resurssien käyttöä ja kustannusten muodostumista seurataan. Kannattavuuslaskennan osiossa tarkastellaan kannattavuuslaskentaa yleisesti ja lisäksi esitellään keskeisimmät tunnusluvut, joita kohdeyrityksen raportoinnin yhteydessä kohdeyrityksessä käytetään. Raportointia koskevassa luvussa tarkastellaan johdon raportointia yleisesti sekä tutustutaan johdon raportoinnin käsitteisiin ja keskeisiin osa-alueisiin.

Työn toiminnallisen osuus käynnistyy kohdeyrityksen perustiedoilla. Tämä työ käsittelee raportointia Xerox Oy:ssä vain yhden liiketoimintasegmentin osalta, joten perustietojen lisäksi tutustutaan tarkemmin Xeroxin liiketoimintaan. Xeroxin tulostuksen hallintapalvelut ovat Xeroxissa oma funktionsa, jonka ylin johto on Euroopan tasolla. Funktion nimi Xeroxin organisaatiokaaviossa on Global Document Outsourcing (GDO).

Työssä ei käsitellä raporttien luomista ja raportoinnin suorittamista tarkasti tietoteknisellä tasolla. Tämä johtuu aikaisemmin mainituista syistä, eli siitä, että järjestelmät tulevat kehittymään tulevien vuosien aikana. Johdon haluamat ja tarvitsemat tiedot eivät kuitenkaan tule muuttumaan, joten tämän työn ydin onkin siinä, mitä tietoja raporteissa on ja mitä on tehtävä, jotta varmistetaan raporttien sisältämien tietojen oikeellisuus.

Raportointia on käsitelty tässä työssä kahden kuukausiraportoinnin yhteydessä kerätyn materiaalin yhteydessä. Opinnäytetyön tarkoitus ei ole toimia käytännön oppaana raportoinnin suorittamiseen vaan ainoastaan antaa käsitys yritystoiminnan seurannan tärkeydestä: mitä asioita on otettava huomioon, kuinka yrityksen tulos, kustannukset ja kannattavuus muodostuvat ja minkälaisia raportteja johto tarvitsee. Teoriaosuuden tarkoituksena on myös antaa puitteet tärkeimmän ja ajankohtaisimman talousinformaation kokoamiseen ja etsimiseen johdon raportointia varten. Työssä ei käytetä oikeiden asiakkaiden nimiä eikä oikeita lukuja, mutta kaikki tiedot perustuvat suoraan oikeisiin olemassa oleviin asiakkaisiin. Erilaiset kuukausittaiset ja neljännesvuosittaiset raportit löytyvät liitteistä.

2 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennalla on keskeinen rooli yrityksen johtamisessa ja päätöksenteossa. Operatiivinen laskentatoimi tuottaa yrityksen toimintaan liittyviä arvo- ja määrälukuja, joiden on tarkoitus olla johdon työvälineenä toiminnan suunnittelussa, toimeenpanossa ja tarkkailussa. Kustannustietoa sovelletaan kannattavuuden tarkasteluun, joka on kaikenlaisen yritystoiminnan jatkuvuuden perusta. (Pellinen 2003, 7.)

Kustannuslaskentaa tarvitaan toiminnan kaikilla tasoilla. Tarvittaessa on saatava selville minkä tahansa suoritteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset. Kustannuslaskentaa voi suorittaa niin palvelukokonaisuuksien tasolla kuin tuote- ja eräkohtaisella tasolla. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 54.)

Yrityksen päivittäisessä toiminnassa kustannuslaskenta on tärkeässä roolissa. Esimerkiksi uusien valikoimaan tulevien tuotteiden hinnoittelussa on tunnettava koko valmistusprosessin kustannukset. Uusien tuotteiden kehityksessä ja niihin liittyvässä päätöksenteossa on aina jossain määrin osana aikaisempien tuotteiden kustannusrakenne. Investoinnit vaativat aina mittavia kustannuslaskelmia, jotka usein perustuvat jo olemassa oleviin menetelmiin, tuotteisiin ja palveluihin. Liiketoiminnan budjetointi vaatii prosessien kustannusrakenteiden ymmärtämisen lisäksi liikevaihdon ja muiden tulojen selvittämistä. Kustannuslaskennan haasteena onkin jakaa kustannukset

oikein perustein eri kategorioihin. Perinteisesti kustannukset on jaettu kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin sekä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. (Vilkkumaa 2005, 74.)

Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, jotka eivät riipu esimerkiksi tuotantomäärän muutoksista. Kiinteät kustannukset ovat esimerkiksi tuotantorakennuksia ja laitteita, joiden kustannukset eivät muutu lyhyellä aikavälillä. Muuttuvat kustannukset puolestaan ovat määrältään suoraan verrannollisia tuotantomäärään. Materiaalikustannukset ja tuotantoon liittyvät ylityökustannukset ovat esimerkkejä muuttuvista kustannuksista. (Vilkkumaa 2005, 77.)

Kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin sen perusteella, miten hyvin ne voidaan kohdistaa suoraan tuotteelle tai palvelulle. Kustannus on välitön jos se katsotaan suoraan tuotteen valmistuksesta tai palvelun suorittamisesta aiheutuneeksi. Välilliset kustannukset on vaikeampi kohdistaa suoraan tietyn tuotteen valmistamisen aiheuttamiksi kustannuksiksi. Tällaisia yleisiä kustannuksia ovat esimerkiksi hallinnon kustannukset, postipalvelut ja työterveyspalvelut. (Vilkkumaa 2005, 81.)

Kustannuslaskennan vaiheita käsitellään eri keinoin. Eri osa-alueet, joita seuraavissa kappaleissa tutkitaan, ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta.

2.1 Kustannuslajilaskenta

Sekä tuotteiden valmistukseen että palveluiden tuottamiseen yritys käyttää erilaisia tuotannontekijöitä. Yrityksen toiminnassa tarvittavia tuotannontekijöitä ovat raaka-aineet, työvoima, työtilat ja erilaiset koneet ja laitteet. Tuotannontekijät jaetaan kustannuslajilaskennassa työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Kustannusten lajittelussa ja kokonaiskustannusten selvittämisessä voidaan käyttää liikekirjanpidon kululajeja. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 94.)

Taulukko 1. Tuotannontekijöiden ryhmittely kustannuslaskennassa (Mukaillen Jyrkkiö & Riistama 1996, 95).

Työsuoritukset	Palkat Lakisääteiset henkilösivukustannukset Vapaaehtoiset henkilösivukustannukset
Aineet	Ainekustannukset
Lyhytvaikutteiset tuotantotekijät	Tarvikekustannukset Vuokrat Energiakustannukset
Pitkävaikutteiset tuotantotekijät	Poistot Korot Vakuutuskustannukset

Eri kustannuslajeja voi olla jopa satoja. Yrityksen kokonaiskustannukset jaetaan suuriin kokonaisuuksiin, kuten aine- ja tarvikekustannukset, palkat ja vuokrat. Laskentatointa varten kustannukset voidaan kuitenkin jakaa edelleen pienempiin lajeihin. Esimerkiksi henkilösivukustannukset kattavat monta eri alalajia, kuten sosiaalivakuutusmaksuja, eläkevakuutusmaksuja, omavastuuosuuden työkyvyttömyyseläkkeestä ja muita sosiaalivakuutusmaksuja. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 94.)

2.1.1 Työkustannukset

Tuotteen tai palvelun aiheuttama työkustannus koostuu tehdyn työn määrästä ja työn yksikkökustannuksesta. Työkustannukset ovat esimerkiksi palvelualalla useimmiten merkittävien kustannuksia aiheuttava tekijä. (Andersson ym. 2001, 121.)

Työkustannukset muodostuvat bruttopalkkojen lisäksi henkilösivukustannuksista. Näistä suurin osa on lakisääteisiä kustannuksia, jotka on aina laskettava mukaan kokonaiskustannuksiin. Henkilösivukustannuksia ovat muun muassa erilaiset sosiaalivakuutusmaksut, työterveyshuolto- ja työpaikkaruokailukustannukset. Sosiaalivakuutusmaksuja ovat sosiaaliturva-, TEL-, LEL-, työttömyys-, tapaturma- ja henkivakuutusmaksut. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 100.)

2.1.2 Ainekustannukset

Ainekustannukset muodostuvat suoritekohtaisista aine- ja raaka-ainemääristä ja niiden yksikkökustannuksista. Ainekustannuksiin luetaan raaka-aineet, osat ja puolivamisteet

sekä erilaiset apu- ja lisäaineet ja polttoaineet. Tuotantoteollisuudessa ainekustannukset ovat usein merkittävä kuluerä. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 104.)

Ainekustannusten seurantaan liittyy ongelmia. Raaka-aineiden hinnat voivat vaihdella suurestikin, jopa aivan yksittäisten tuotteiden kohdalla. Aineiden ja materiaalien hallintaan liittyvä varaston seuranta ja hävikin huomioinen aiheuttavat työtä ja mahdollisesti epätarkkuuksia laskelmissa. Aine- ja materiaalikustannusten seurantaan tarvitaan varastokirjanpitoa. Sen avulla selvitetään varastoon saapuneiden, varastossa olevien ja käyttöön otettujen aineiden määrät ja kustannukset. Materiaalien ja aineiden kustannukset koostuvat pelkkien ostokustannusten lisäksi monesta muustakin kuluerästä. Materiaalin hankintahintaan kuuluu myös toimituskustannukset, kuten rahti-, tulli-, huolinta ja vakuutuskustannukset. Materiaalikustannusten todellisen tason selvittäminen vaatiikin kaikkien näiden eri osa-alueiden huomioimista. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 107.)

2.1.3 Tuotantotekijät

Tuotantotekijät jaetaan lyhyihin ja pitkiin tuotantotekijöihin. Lyhytvaikutteisiin tuotantotekijöihin luetaan tuotantoon tai toimintaan liittyviä lyhytvaikutteisia kustannuksia, joita ei lueta materiaali- tai työkustannuksiksi. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi energiakustannukset, edustusmenot, tietoliikenne-, asiantuntija- ja konsultointipalvelukustannukset. Myös väliaikaiset tilavuokrat ja koneiden ja laitteiden leasingvuokrat ovat lyhytvaikutteisia kustannuksia. Lyhytvaikutteiset tuotantovälineet käytetään sitä mukaa kun ne hankitaan, jolloin niiden arvostus on usein yksinkertaista. (Jyrkkiö & Riistama, 1996, 118)

Pitkävaikutteiset tuotantotekijät ovat pääomakustannuksia. Ne ovat kustannuksia, jotka aiheutuvat pitkäaikaisten tuotantotekijöiden eli lähinnä käyttöomaisuuden hankinnasta, hallussapidosta ja vakuuttamisesta. Käyttöomaisuuteen luetaan rakennukset, koneet ja kalusto. Käyttöomaisuuden hankinnasta aiheutuvat kustannukset ovat poistoja ja korkoja. Poistojen tarkoitus on jaksottaa tuotantotekijän hankintahinta pidemmälle käyttöajalle. Vakuutukset ovat kohdistettavissa käyttötarkoituksensa mukaan. Vaihto-omaisuusvarastoihin sidotut pääoman korot ja vakuutukset ovat myös pääomakustannuksia. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 118.)

2.2 Kustannuspaikkalaskenta

Jotta yrityksen toiminnasta ja tilasta saadaan kattava kuva, on selvitettävä kustannukset esimerkiksi osaston, yksikön tai muun vastuualueen osalta erikseen. Näiden kustannusten kohdistamista varten on olemassa kustannuspaikkalaskenta. Jakamalla tuotantoyksiköt vastuualueittain kustannuspaikkoihin voidaan tarkkailla yksikön tehokkuutta, kannattavuutta ja taloudellisuutta. Kustannuspaikka on pienin toimintayksikkö, jonka kustannukset selvitetään erikseen. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 133.)

Kustannuspaikkojen jaossa on otettava huomioon, että yksittäinen kustannuspaikka kuuluu selkeästi johonkin tiettyyn vastuualueeseen. Osastolla, tuotantoyksiköllä tai muulla vastuualueella voi olla useita kustannuspaikkoja. Yksi kustannuspaikka ei kuitenkaan voi kuulua samanaikaisesti useaan rinnakkaiseen vastuualueeseen. Kustannuspaikan rajaamisessa on otettava huomioon, että on tarpeellista saada tietää myös kustannuspaikan tuottamat suoritukset ja suoritteet. Jotta kustannukset voidaan kohdistaa tietyille suoritteille tai hankkeille, kustannuspaikoilla on oltava suora riippuvuussuhde suoritteiden ja kustannusten välillä. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 134.)

Kustannuspaikat jaetaan siten, että ne kuvastavat organisaation eri toimintoja ja vastuujakoa. Näistä kustannuspaikoista luodaan kustannuspaikkalistat koko organisaatioon päätöksenteon avuksi. Tällöin kaikilla, jotka tekevät toimintaan tai tuotantoon liittyviä päätöksiä, on selkeä kuva siitä, missä resursseja käytetään ja mistä kustannuksia muodostuu. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 136.)

Kustannuspaikat voidaan ryhmitellä sen perusteella, miten niissä tapahtuva toiminta liittyy lopullisten suoritteiden aikaansaamiseen. Kustannuspaikoista voidaan erottaa pääkustannuspaikat, jotka liittyvät suoraan lopullisten suoritteiden tuottamiseen. Tällaisten kustannuspaikkojen kustannukset voidaan suoraan kohdistaa suoritteille tai tuotteille. Näiden lisäksi voi olla apukustannuspaikkoja, joiden tarkoituksena on tukea pääkustannuspaikkoja, joiden kautta apukustannuspaikkojen kustannukset lopulta kohdistetaan suoritteille. (Pellinen 2003, 104.)

3 Kannattavuuslaskenta

Yrityksen tavoitteena on totta kai olla kannattava. Toiminnan on siis oltava sellaista, jonka tuotoilla katetaan yrityksen kustannukset, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset. Yritys tuottaa voittoa, jos laskentakauden aikana tuotot ovat kustannuksia suuremmat. Mikäli kustannukset ovat tuottoja suuremmat, yritys tuottaa tappiota. Tuloksen parantaminen tapahtuu tuottoja lisäämällä tai kustannuksia alentamalla. Tuotot kasvavat, jos myyntimäärä kasvaa tai tuotteesta tai palvelusta saadaan aiempaa korkeampi hinta. Muuttuviin kustannuksiin saatetaan pystyä tarvittaessa vaikuttamaan lyhyelläkin aikavälillä. Kustannussäästöjen hakeminen kiinteiden kustannusten pienentämisellä saattaa olla jossain tapauksissa työläämpi ja suurempi hanke. (Andersson ym. 2001, 19.)

3.1 Kannattavuuden mittaaminen

Lyhyellä aikavälillä kannattavuuden mittaaminen on yksinkertaisimmillaan tuottojen ja kustannusten suhteen tarkastelemista. Jos kustannuksia on enemmän kuin tuottoja, yritys tuottaa tappiota. Tätä yksinkertaista kaavaa voi soveltaa myös asiakkuuden tai yksittäisen tuotteen kannattavuuden tarkasteluun. (Andersson ym. 2001, 19.)

+ Tuotot
- Kustannukset
Tulos (Voitto/Tappio)

Kuvio 1. Tuloksen laskeminen yksinkertaisimmillaan.

Aina tuotteiden tai muiden suoritteiden kannattavuuden tarkasteleminen ei ole näin mustavalkoista. Yrityksen strategiaan voi kuulua erilaisia ratkaisuja, jolloin esimerkiksi yritys myy tuotetta tappiolla luodakseen asiakkuuksia muille tuotteilleen tai ratkaisuilleen. Lähtökohtaisesti tuote- tai asiakkuuskannattavuuden selvittämisessä tärkeintä on kuitenkin laskelmien oikeellisuus. Laskelmiin on saatava mukaan kaikki kyseiseen suoritteeseen kohdistuvat kustannukset ilman puutteita tai vääristymiä. Se, mitä kannattavuustiedolla tehdään ja miten yrityksen strategia ottaa sen huomioon, on eri asia. Kannattavuus on siis hyvin moniulotteinen käsite. (Tomperi 2001, 44.)

Tilikauden kannattavuus on tilikauden ajalle kohdistettujen tuottojen ja kustannusten erotus. Tarkasteluväli, jolta kannattavuus lasketaan voi olla lyhyempikin, esimerkiksi vuosineljännes. Mitä lyhyemmän aikavälin kannattavuutta tarkastellaan, sitä suuremman merkityksen poikkeukselliset tapahtumat saavat. Koko tilikauden kannattavuuskaan ei välttämättä kerro pitkän aikavälin kannattavuuden suuntaa. Suhdanteiden muutokset suuntaan tai toiseen saattavat vaikuttaa koko tilikauden aikana siten, ettei seuraavan tilikauden kannattavuus välttämättä ole suoraan arvioitavissa edellisen perusteella. Myös yrityksen sisällä tapahtuvat organisaatio- tai muut rakennemuutokset voivat vaikuttaa yksittäisen tilikauden kannattavuuteen. (Kallunki ym. 2008, 126.)

Kannattavuuden analysointiin käytetään erilaisia tunnuslukuja. Kannattavuutta voi mitata joko rakenteellisesta tai sijoitetun pääoman tuoton näkökulmasta. Kannattavuuden rakennetta tarkasteltaessa erilaisia voittoeriä suhteutetaan yrityksen liikevaihtoon, jolloin erikokoisten yritysten tulokset saadaan vertailukelpoisiksi. Samalla pystytään tarkastelemaan, kuinka paljon liiketoiminnasta saadaan katetta tiettyjen kuluerien vähentämisen jälkeen. Yleisin kannattavuuden rakennetta kuvaava tunnusluku on liikevoittoprosentti. (Kallunki ym. 2008, 126.)

Liikevoittoprosentti lasketaan jakamalla liikevoitto liiketoiminnan tuotoilla. Liiketoiminnan tuotoilla tarkoitetaan liikevaihtoa ja liiketoiminnan muita tuottoja. Liikevoittoprosentti voi vääristyä, jos liiketoiminnan muut tuotot sisältävät suuria kertaluonteisia eriä. Tällöin liikevoittoprosentin voi laskea oikaistun tuloksen perusteella, jolloin sitä kutsutaan liiketulosprosentiksi. (Kallunki ym. 2008, 126.)

	Liikevoitto (Liiketulos)	
Liikevoittoprosentti =	Liikevaihto + Liiketoiminnan muut tuotot	x 100%

Kuvio 2. Liikevoittoprosentin laskeminen

Liikevoittoprosentti ei ole vertailukelpoinen mittari eri toimialojen välillä, sillä se vaihtelee hyvin paljon eri toimialoilla. Käytännöllisintä sitä on käyttää toimialan sisällä yritysten vertailuun tai yrityksen sisällä kannattavuuden ajalliseen seuraamiseen. (Kallunki ym. 2008, 128.)

3.2 Asiakaskannattavuus

Palveluliiketoiminnan kannattavuuden seurannassa eräs tärkeimmistä asioista on asiakaskannattavuuden tunteminen ja hallinta. Asiakaskannattavuus on kannattavuuden laskentaa yhden asiakkaan osalta tietyllä aikavälillä. (Alhola & Lauslahti 2000, 79.)

Asiakkaat eivät ole keskenään samanlaisia. Asiakaskohtaisia eroja aiheuttaa muun muassa asiakkaan erityistoivomukset ja -vaatimukset. Näiden ehtojen täyttäminen tuottaa eri tavoilla suunnittelu-, toteutus- ja ylläpitokustannuksia. Toisten asiakkuuksien hallinta sitoo enemmän resursseja kuin toisen, joten saman tyyppisten palvelusopimusten kustannukset eivät ole samansuuruiset kaikilla asiakkailla. Tämän takia tarvitaan kaikkien asiakaskohtaisten toimintojen kannattavuusseurantaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 83.)

Kannattavuuden seurannan pitäisi suuntautua liiketoiminnan kannalta kriittisiin kysymyksiin. Liiketoiminnan kannalta tärkeimmät kysymykset ovat aina erilaiset yrityksestä riippuen. Yritysjohdon huomio saattaa kiinnittyä eri asioihin. Tämän myötä myös yrityksen eri toimintojen kannattavuutta saatetaan seurata eri tarkkuudella. Johdon huomio voi siis olla esimerkiksi tuotanto-, kilpailija-, asiakas- tai markkinasuuntautunutta. (Pellinen 2003, 161.)

Kannattavuuteen vaikuttavat monet tekijät. Pelkästään siis asiakkaiden maksama hinta palvelusta ei kerro koko tarinaa asiakaskohtaisesta kannattavuudesta. Asiakas, jolle myydään edullisemmilla hinnoilla, saattaa olla kannattavampi kuin asiakas, jolta veloitetaan kalliimpi hinta. Ero voi johtua kaikkien palvelua koskevien toimintojen kustannusrakenteesta. Asiakaskannattavuuden seuranta johtaa tällöin oikeudenmukaiseen hinnoitteluun asiakkaan kannalta. Kannattavuutta seuraamalla voidaan todeta, että yrityksen ”hyvä” ja suuri asiakas onkin kannattamaton, koska sille hinnat ovat alennettuja, palvelutaso korkea ja palvelun ylläpito vaatii runsaasti resursseja. (Alhola & Lauslahti 2000, 83.)

4 Raportointi

Raportoinnin tavoitteena on antaa tarkkaa ja oikeaa tietoa yrityksen kannalta jo tapahtuneista tai parhaillaan tapahtuvista asioista ja toiminnasta päätöksentekijöille. Raportoinnin tarkoitus on selvittää taloudellinen ja toiminnallinen kokonaiskuva yrityksen eri toimintojen tilasta. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 403.)

Raportoinnin perusteella on pystyttävä analysoimaan historiaa, nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Raportoinnin avulla päätöksentekijät voivat analysoida ja vertailla tärkeitä tietoja. Tällöin voidaan tarkastella yrityksen suorituskykyä ja tunnistaa mahdollisuuksia ja uhkia. Pystytään reagoimaan muuttuviin tilanteisiin nopeasti ja oikealla tavalla ja tekemään johtopäätöksiä tulevaisuuden varalta. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Raportointi on prosessi, jonka tulee tuoda oleellinen tieto oikea-aikaisesti päätöksentekijöille. Raportointiin kootaan kaikkien muiden yrityksen prosessien, kuten kirjanpidon tai osto- ja myyntireskontran tuottamaa tietoa. Tiedot kootaan niin sisäisistä kuin ulkoisistakin lähteistä yhdeksi kokonaisuudeksi. Tiedon on oltava käytettävyydeltään helppoa ja sopia yrityksen strategioihin ja päätöksentekoprosesseihin. Raportointiprosessi käsittää raporttien muodostamisen ja niiden jakelun tarpeen mukaan tarvitseville tahoille. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 404.)

4.1 Johdon raportointi

Päätösvalta nykypäivän yrityksessä ei ole yhden ihmisen käsissä. Raportteja tuotetaan eri tarkoituksiin ja eri tilanteiden vaatimiin tarpeisiin. Niiden sisältö vaihtelee sen mukaan, mihin ja kenen tarpeisiin ne on tarkoitettu. Raportointi voidaan jakaa sisältönsä perusteella kahteen ryhmään, sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Raportteja siis tuotetaan johdon lisäksi muillekin sidosryhmille. Ulkoisten ja sisäisten raporttien määrässä on eroja. Ulkoiset raportit ovat käytännössä kerran vuodessa julkaistavia tietoja, kun taas sisäisiä raportteja saatetaan tuottaa kuukausittain, viikottain tai jopa päivittäin. (Riistama & Jyrkkiö, 1996, 406.)

Yrityksen päätöksentekijöille tuotetaan erilaisia raportteja. Eri johtoportaat totta kai tarvitsevat erilaisia raportteja, ja tämän takia raportit voidaankin karkeasti jakaa ylimmän johdon raportteihin, toimintojen johdon raportteihin, osastojen raportteihin ja esimiesportaan raportteihin. (Riistama & Jyrkkio 1996, 406.)

4.2 Sisäinen raportointi

Sisäisten rapottien tuottaminen vaatii, että informaation kerääminen ja tuottaminen on järjestelmällistä ja luotettavaa. Raportteja käytetään tärkeänä osana päätöksentekoa. Tämän takia raporttien luomiseen käytettävien menetelmien on oltava luotettavia ja raporttien tulee sisältää kaikki päätöksenteon kannalta oleelliset tiedot. Raporttien kautta yrityksen johto pyrkii saamaan vastauksen siihen, eteneekö yritys tavoitteidensa ja strategiansa mukaiseen suuntaan. Tulevaisuutta johdetaan menneisyyden tapahtumien ja toimenpiteiden pohjalta. (Riistama & Jyrkkio 1996, 406.)

Sisäinen raportointi on keskeisessä roolissa organisaation ohjausjärjestelmässä. Raportit koskevat esimerkiksi myyntiä, kustannuksia ja kannattavuutta. Näitä tietoja ja tuloksia voidaan esittää esimerkiksi kustannuspaikoittain, toiminnoittain, projekteittain tai asiakkaittain. Taloudellinen informaatio voi olla tunnusluku-, laskelma-, tili- tai tositetasolla. Tärkeintä on, että tieto on käsiteltävässä muodossa ja sitä pystyy tarkastelemaan tarvittaessa eri tasoilla. Tällöin tiedon analysointi on helpompaa. (Riistama & Jyrkkio 1996, 406.)

Operatiiviseen toimintaan liittyvien raporttien lisäksi, yrityksissä harjoitetaan strategista raportointia. Strategiaraportoinnin tarkoituksena on antaa tietoa siitä, mihin suuntaan yritys tai sen yksittäinen funktio on menossa ja mitä toimia on kenties tehtävä tulevaisuuden varalle. Strategiaraporteissa katsotaankin tulevaisuuteen ja niillä seurataan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia pitkällä aikavälillä. (Alhola ja Lauslahti 2005, 174.)

Raportointia tarvitaan yrityksen toiminnan seurantaan. Erilaiset järjestelmät tuottavat tietoa yrityksen omasta toiminnasta sekä ulkoisesta ympäröivästä maailmasta. Toiminnan kannalta oleelliset tiedot kootaan erilaisille raporteille, joiden avulla yrityksen toimintaa voidaan ohjata tai korjata. Seurannan tarve ja kohteet riippuvat

yrittäjien strategisista lähtökohdista, eli eri yritykset seuraavat eri asioita ja käyttävät niiden seurantaan eri keinoja strategiansa mukaan. (Vilkkumaa 2005, 423.)

5 Xerox Corporation

Xerox corporation on yhdysvaltalainen toimisto- ja tuotantolaitteita sekä tarvikkeita valmistava ja myyvä yhtiö. Xerox perustettiin vuonna 1906. Yrityksen nimi oli tuolloin vielä Haloid ja se valmisti paperia ja painolaitteita. Todellinen läpimurto tapahtui vuonna 1960, jolloin yhtiö julkaisi Xerox 914 -kopiokoneen, joka oli ensimmäinen taloudellinen ja tehokas paperikopiokone. Laite oli todella suosittu, minkä seurauksena yhtiö kasvoi ja vaurastui kovaa vauhtia. Tähän aikaan yhtiö laajentui myös tietotekniikka- ja ohjelmistoalalle. (Xerox Corporation.)

Ensimmäinen oikea kilpailija Xeroxille tuli markkinoille 1970-luvulla, kun IBM julkaisi oman toimistolaitteensa. 70-luvulla alkoi myös japanilaisten laitteiden rynnistys markkinoille. Xeroxin osuus markkinoista pieneni ja yhtiöstä oli tullut tehottomampi. Uusia keksintöjä ja innovaatioita ei enää saatu markkinoille samaa tahtia kuin ennen. Yhtiön nousu takaisin huipulle alkoi 80-luvun lopulla monien muutosten ja toiminnan tehostamisen saattelemana. Syyskuussa 2009 Xerox osti Affiliated Computer Services Inc -yhtiön. Hankinta vahvisti Xeroxin osaamista asiakirjahallinnan ja ulkoistamispalvelujen alalla. (Xerox Corporation.)

Xeroxin pääkonttori on Norwalkissa, Connecticutin osavaltiossa Yhdysvalloissa. Vuonna 2010 yhtiö työllisti 136 000 työntekijää 160 maassa. Liikevaihto vuonna 2010 oli lähes 22 miljardia dollaria. Nykyisin yhtiön tuotevalikoimaan kuuluu erikokoisia tulostimia, toimistolaitteita, kopiokoneita, digitaalisia painokoneita sekä tuki-, ulkoistamis- ja konsulttipalveluita. (Xerox Fact Sheet: Who We Are Today.)

Suomessa Xerox on toiminut jo 1960-luvulta asti. Xerox työllistää Suomessa suoraan yli sata henkilöä. Välillisesti huolto-organisaation ja jälleenmyyjäverkoston kautta Xerox työllistää lisäksi satoja ihmisiä. (Xerox: Aikaansa edellä Suomessa jo 40 vuotta.)

5.1 Xeroxin tulostuksen hallintapalvelut

Tulostuksen hallintapalveluiden tavoitteena on auttaa kaikenkokoisia yrityksiä optimoimaan ja parantamaan tulostusympäristöään. Xeroxilla on paljon kokemusta erilaisista ratkaisuista, joten palvelusta saadaan hyötyjä yrityksen koosta riippumatta. (Enterprise Print Services, 2010, 3.) Koko tulostusympäristön hallinnan kautta pystytään seuraamaan ja leikkaamaan yrityksen kustannuksia. Kaikki kustannukset ovat seurattavissa, jolloin tuottavuuden seuranta helpottuu. Asiakkaan kannalta toiminta tehostuu, kun kaikissa tulostusympäristöön liittyvissä ongelmissa ja asioissa voi käyttää samoja tukitoimintoja. (Enterprise Print Services, 2010, 4.) Xeroxin palvelun myötä yrityksen hallussa oleva laitekanta on määrältään mahdollisimman sopiva yrityksen tulostusympäristön tarpeiden kannalta. Asiakkaan kannalta tärkeitä asioita, eli tietoturvaa on helpompi hallita yhtenäisellä järjestelmällä. Tulostukseen liittyvät ympäristöasiat on yrityksille tärkeitä, ja tehokas tulostusympäristön hallinta vähentääkin huomattavasti energiankustannuksia ja jätteen tuottoa. (Enterprise Print Services, 2010, 5.)

Palveluliiketoiminnan kannattavuuden seurannassa on otettava huomioon monia asioita. Mikä on palvelujen nykytila ja mitä palvelut ovat tulevaisuudessa. Palvelut ovat ja tulevat tulevaisuudessakin olemaan suuri osa Xerox Oy:n elinkeinorakennetta. Puhdas tulostaminen varmasti vähenee tulevaisuudessa, joten asiakkaalle on annettava palvelussa myös muuta lisäarvoa. (Enterprise Print Services, 2010, 2.) Yrityksen toiminnan on totta kai tarkoitus tuottaa voittoa ja kannattavuuden seuranta on tässä olennaisessa osassa. Suurimmat asiakkuudet ovat kukin oman palvelupäällikön alaisuudessa ja vastuuhenkilöt tarvitsevatkin ajankohtaista ja välillä yksityiskohtaistakin tietoa omien asiakkuuksien kannattavuudesta ja tuloksesta.

5.2 Palveluliiketoiminta

Xeroxin sisällä tulostuksen hallintapalvelut ovat oma organisaationsa, jonka nimi on Global Document Outsourcing (GDO). Käytännössä GDO on käytössä pelkästään yrityksen sisäisessä viestinnässä. Asiakkaille tarjottavien palvelukokonaisuuksien nimi vaihtelee palvelun kokoluokan mukaan, joten tässä työssä käytetään hallintapalveluista nimitystä GDO. Global Document Outsourcing -palveluliiketoimintaan kuuluu

Suomessa yli 30 isoa asiakasta. Kaikista näistä kohteista tehdään kuukausittain kannattavuuslaskelmat. Jokaisesta asiakkuudesta vastaa Site Manager, jolle taloustietoa tuotetaan. Toki yhdellä site managerilla on vastuullaan useampi asiakkuus. Asiakaskohtaisten tuloslaskelmien tekeminen sisältää useita vaiheita, ja jotta tieto olisi oikeaa ja ajankohtaista, vaaditaan suhteellisen paljon työtä.

Vaikka kaikista asiakkuuksista tuotetaan samanlaiset laskelmat, ne poikkeavat profiililtaan ja työmäärältään toisistaan, koska erilaisia sopimuksia ja palveluratkaisuja on paljon. Oikeastaan kaikki asiakkuudet on erilaisia, koska palvelu on räätälöity asiakkaan tarpeiden mukaan. Esimerkkeinä tässä on käytetty kolmea erilaista asiakkuutta ja sopimusta. Suurimmat erot asiakkuuksien välillä liittyvät sopimukseen kuuluvien laitteiden määrään ja profiiliin ja niiden käytön laskuttamiseen ja hinnoitteluun. Jos asiakkaan sopimukseen kuuluu tuotantolaitteita, on kohteessa myös Xeroxin henkilökuntaa operaattoreina. Xeroxin henkilökunnan määrä kohteessa riippuu myös täysin palvelun luonteesta ja vaikuttaa oleellisesti kannattavuuslaskelmiin. Kohteeseen liittyvät kiinteät kustannukset nousevat selvästi pysyvän henkilökunnan määrän muuttuessa. Lisäksi on liikkuvaa henkilöstöä, mikä vaikeuttaa täsmällisten laskelmien tekoa.

5.3 Esimerkkiasiakkuudet

Tässä luvussa on esitelty esimerkkiasiakkuudet, joiden raportointia työssä on käsitelty. Asiakkaiden oikeita nimiä ei ole käytetty, mutta kaikki tiedot perustuvat oikeisiin olemassa oleviin asiakkaisiin.

- Asiakas 1 on kansainvälinen teknologiayhtiö. Kohteessa suoritetaan paperisten laskujen skannausta ja muunnosta verkkolaskuiksi. Palveluun kuuluu laskujen käsittely, skannaus ja indeksointi. Lisäksi luodaan verkkolaskuja ja hävitetään paperiset laskut. Kohteessa on asiakkaan käytössä Xeroxin alaista työvoimaa.
- Asiakas 2 on vakuutusyhtiö, jonka kanssa Xerox on solminut kattavan palvelusopimuksen. Xerox vastaa asiakkaan toimipisteiden toimistotulostuksesta kokonaisuudessaan. Kaikki tulostusympäristöön liittyvät

asiat ovat Xeroxin vastuulla. Palveluun kuuluu uusien Xerox monitoimilaitteiden sekä lasertulostimien hankinta, asennus, ylläpito ja huolto. Laitteiden lisäykset, poistot, siirrot ja muutokset kuuluvat sopimukseen. Xerox myös vastaa asiakkaan henkilöstön kouluttamisesta laitteiden käyttämisessä.

Yhdessä asiakkaan toimipisteessä Xeroxin vastuulla on tulostusympäristön lisäksi kaikki muutkin toimistopalvelut. Palveluun kuuluu esimerkiksi posti, lehdet, toimistotarvikevarasto ja yleiset sähköpostilokerot. Saapuva ja lähtevä posti jaetaan ja noudetaan, lehdet jaetaan ja jakelulistat ylläpidetään, toimistotarvikevarastoa ylläpidetään, seurataan ja täytetään. Yleinen sähköposti ja siitä seuraavat toimenpiteet ovat Xeroxin vastuulla. Kaikkia toimistopalvelun osa-alueita pyritään myös samalla kehittämään.

- Asiakas 3 on viestintäalalla. Xerox hoitaa keskitetyn asiakirjatuotannon digipainossa ja asettaa digipaino- ja postituspalveluiden tuottamiseen riittävän henkilöstön. Xerox vastaa digipainon puolella töiden vastaanotossa, tuotannosta ja toimitusaikojen pitävyydestä. Sopimuksen luonteeseen kuuluu, että palvelun hinta perustuu lähes kokonaan tuotettujen töiden määrään. Kuukausittainen liikevaihto tälle asiakkaalle muodostuu siis pienestä osuudesta kiinteää veloitusta ja tuotettujen painopintojen määrään perustuvasta muuttuvasta veloituksesta.

6 Palveluliiketoiminnan raportointi

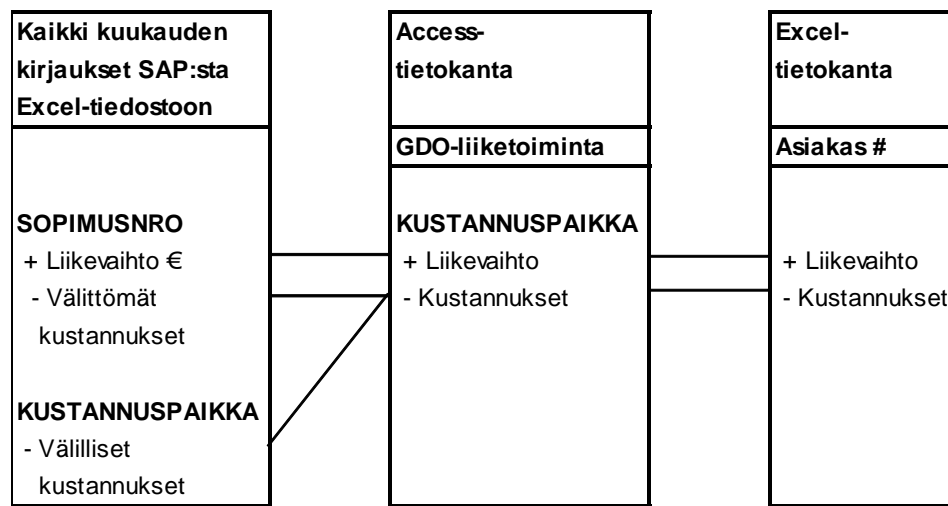
Raportointi suoritetaan kuukausittain, ja se koostuu useasta erilaisesta raportista, joista tärkein on ehdottomasti asiakaskohtainen tuloslaskelma. Tuloslaskelmat tehdään jokaisesta GDO-palveluliiketoimintaan kuuluvasta asiakkaasta. Kun tuloslaskelmat ovat valmiit, ne kootaan erilaisiksi kokonaisuuksiksi. GDO-liiketoiminnan operatiiviselle johdolle esitetään kaikki asiakkaat sisältävä tuloslaskelma ja lisäksi jokaisen asiakkuuden omat tuloslaskelmat. Lisäksi eri asiakaskokonaisuuksista vastuussa oleville operaattoreille laaditaan tuloslaskelmat kaikista heidän asiakkuuksistaan ja kokonaisuuksistaan.

GDO-raportoinnissa taloushallinnon tehtävänä on laatia tarkkoja ja ajankohtaisia raportteja. Tärkeintä on pystyä selittämään syy-seuraussuhteita, ja tarvittaessa on tarjottava yksityiskohtaistakin tietoa yksittäisistä luvuista.

Suoraan SAP-järjestelmästä saatavat raportit eivät ole olleet oikeanlaisia tai riittävän kattavia, joten GDO-palveluliiketoiminnan asiakkuuksien tulos- ja kannattavuusraportointiin on kehitetty oma toimintatapansa. SAP:iin tehtävät muutokset ovat työläitä, ja järjestelmästä varmasti saisi muokkaamalla sellaisen, josta raportit saisi suoraan halutussa muodossa. Tällaisten muutosten tekemiseen ei ole kuitenkaan ollut mahdollisuuksia.

Jokaisella on GDO-asiakkaalla on sopimusnumero, jolle kirjanpidon kirjauksia tehdään. Tämä on pääasiallinen tapa kohdistaa kirjaukset oikeaan osoitteeseen. Kustannuksia ja liikevaihtoja kuitenkin kirjataan hieman eri tavoilla. Liikevaihto kirjataan aina suoraan sopimusnumerolle, joten liikevaihtotiedon tuottaminen järjestelmästä ei sinänsä tuota ongelmia. Välittömät ja välilliset kustannukset kirjautuvat eri tavalla. Välittömät kustannukset kirjataan aina liikevaihdon tapaan sopimusnumerolle, mutta jos SAP-järjestelmästä lataa sopimuskohtaisen kannattavuuslaskelman, siitä jää pois kaikki kustannuspaikkajärjestelmään kirjatut kustannukset. Kaikilla sopimuksilla on myös oma kustannuspaikkansa, mutta SAP-raporteille ei saa kaikkia sopimuksille ja kustannuspaikoille kirjattuja välillisiä kustannuksia samaan raporttiin. Tämän takia raporttien luomiseen on oma tekniikkansa.

Kuviossa 3 on esitetty raportointiin tarvittavan information käsittelyvaiheet.



Kuvio 3. Informaation käsittelyvaiheet.

Ensimmäisenä SAP:sta ajetaan transaktio, jolla saadaan kaikki kuukauden aikana tulo- ja menotileille kirjatut tapahtumat kirjaustasolla Excel-tiedostoon. Tämän jälkeen Access-tietokannan avulla eritellään GDO-liiketoimintaa koskevat kirjaukset. Tämän lisäksi Access-tietokannan avulla kohdistetaan kaikki kirjaukset sopimusnumeroilta kustannuspaikoille. Tämä tehdään sen takia, että sopimuksia välillä uusitaan, joten sopimusnumerot muuttuvat. Sen sijaan kustannuspaikat pysyvät aina samoina. On helpompi pitää yllä kustannuspaikkatietokantaa, johon linkitetään aina uusia sopimusnumeroita. Kun kaikki kirjaukset on linkitetty kustannuspaikoille, käytetään Excel-tietokantaan tehtyä raporttipohjaa, joka poimii uudet tiedot ja järjestee ne asiakkaittain kustannuspaikan mukaan.

Tulos on nyt asiakaskohtaisesti Excel-tiedostoissa, joten periaatteessa raportit ovat tämän jälkeen valmiita. Työläin osuus ei kuitenkaan ole raporttien tekninen tekeminen, sillä se ei ole kovinkaan monimutkaista. Työläin osuus on varmistaa, että raporttien luvut ovat oikeita ja kaikki, mitä kuukaudelle pitää raportoida, on raportoitu.

Käytännössä asiakaskohtaiset tuloslaskelmat on käytävä läpi rivi riviltä. Tämän takia raportit on tehtävä valmiiksi ainakin kerran ennen kuukauden tuloksen varmistamista,

jotta on aikaa etsiä virheitä ja puuttuvia tai ylimääräisiä kirjauksia. Siten mahdollisiin korjauksiin jää aikaa ja kuukauden tulos valmistuu ajoissa.

6.1 Asiakaskohtainen tuloslaskelma

Taulukossa 2 on kaikki asiakaskohtaisen tuloslaskelman rivit. Kuten näkyy, tuloslaskelma on jaettu käytännössä kustannuslajeittain.

Taulukko 2. Asiakaskohtaisen tuloslaskelman rivit

Equipment Revenue	
Equipment Cost	
FM Revenue	
	Fixed Revenue
	Capital Intererest
	Variable Revenue
	Accrued Revenue
Total cost of FM	
<u>-Operations</u>	
	Staff Cost
	Staff Cost, non Xerox
	Facilities Cost
	Paper-Supplies Cost
	IM Cost
	3 rd Party Print Procurement
	Other Purchased Services
	Other Cost
	Allocated Ops Cost
	Outbound Shipping and Handling Costs
<u>-Service</u>	
	Service Labour Cost
	Service Parts Cost
<u>-Rental</u>	
	Rental Costs

Seuraavissa luvuissa tutkitaan, mitä tuloslaskelman rivit sisältävät, minkälaisia haasteita niiden parissa on ja minkälaisiin ratkaisuihin niiden lopullisen muodon tuottamiseksi on päädytty. Kokonaisuuden kannalta merkityksettömät kustannuslajit on koottu yhteen lukuun luvun 6.1 loppuun.

6.1.1 Laiteliikevaihto

Equipment revenue eli laiteliikevaihto kattaa kaiken laitemyynnistä tulevan liikevaihdon. Laiteliikevaihto ei ole mitenkään säännöllisesti kertyvää liikevaihtoa, eikä siis välttämättä ole ennustettavissa. Asiakas voi uuden palvelusopimuksen yhteydessä hankkia kokonaan uuden tulostusympäristön tai toisaalta asiakas jättää uudet laitteet hankkimatta kokonaan. Sopimuksia on hyvin erilaisia ja asiakkailta on paljon erilaisia tapoja hallita laitekantaansa. Xeroxin palvelusopimusten piiriin saattaa myös kuulua kilpajoiden laitteita. Joissain tapauksissa vanhojen laitteiden uusiminenkin Xeroxin vastuulla, jolloin laiteliikevaihtoa ei asiakkaalta tule välttämättä juuri lainkaan sopimussuhteen aikana.

Tulevaa laiteliikevaihtoa on vaikea ennustaa, edellisessä luvussa mainituista syistä, joten raportoinnissa tyydytään tapahtuneiden kauppojen raportointiin. Ennusteiden laatimiseen ei edes ole tarvetta, sillä asiakkuuksista vastaavat henkilöt tietävät talousosastoa paremmin asiakkaan laitekantaa mahdollisesti koskevat muutokset. Raportoinnin kehittämiseen ei ole tarvetta. Laiteliikevaihdon raportointiin tarvittava tieto on helposti jo SAP-järjestelmästä saatavilla, joten teknisesti kehitettävää ei ole. Laiteliikevaihdon yksinkertainen esittäminen riittää, sillä laiteliikevaihdon kasvattaminen ei ole palveluliiketoiminnan tärkein kehityskohde ja päätavoite.

6.1.2 Kiinteä veloitus

Fixed revenue eli kiinteä veloitus on palveluliiketoiminnan kannalta tärkein liikevaihtoa tuottava kanava. Se on yleensä kuukausittainen perusveloitus, jonka asiakas suorittaa palvelukuvauksen mukaisista palveluista. Riippuen sopimuksen ja palvelun luonteesta, kiinteä perusveloitus saattaa kattaa hyvinkin monia asioita. Kiinteä veloitus voi kattaa esimerkiksi tietyn määrän tulostettuja sivuja, postitus- ja logistiikkapalveluita, toimisto- ja toimitilapalveluita, kokous- ja toimistotekniikan palveluita, laitteita ja ohjelmistoja ja henkilökuntaa asiakkaan käyttöön. Ei ole kahta asiakasta, joilla olisi samanlaiset sopimukset.

Kiinteä veloitus veloitetaan yleensä kuukauden alussa etukäteen. Laskutus tulee siis samalle kuukaudelle, jota veloitus koskee. Tämän takia raportointi on yksinkertaista,

koska ei tarvitse tehdä liikevaihtovarauksia tai jaksotuksia. Liikevaihto kirjautuu asiakkaan sopimusnumerolle SAP-järjestelmään.

6.1.3 Rahoitustuotot ja -kustannukset

Xeroxilla on oma rahoitusyhtiö Xerox Financial Services (XFS). Rahoitusyhtiön rahoittamia laitteita on palveluliiketoiminnassa paljon. Sopimustyypeistä riippuen, sopimusten laskutus saattaa olla Xerox Oy:n vastuulla. Rahoitusyhtiön rahoittamien laitteiden rahoitustuottoja ei näytetä palveluliiketoiminnan tuloksessa, vaan ainoastaan rahoitusyhtiön tuloksessa. Tämän takia niiden asiakkaiden kohdalla, joilla on XFS:n rahoittamia laitteita, näkyy raportissa Capital interest -kohdassa liikevaihdon vähennystä.

Haasteet:

Rahoitusyhtiön liikevaihdon vähentäminen tuloksesta on erittäin työlästä. Tämä johtuu siitä yksinkertaisesta syystä, ettei XFS käytä rahoitustoiminnassaan SAP-järjestelmää. Rahoitusyhtiön järjestelmästä ei saa tuotettua mitään yhteensopivaa raporttia, jonka perusteella kirjaukset palveluliiketoiminnan tuloksesta XFS:n tulokseen voisi tehdä suoraan SAP:iin. Käytännössä tämä on aina hoidettu siten, että rahoitusyhtiöltä saadaan kaikki tiedot paperisina laskuina, joiden perusteella kirjaukset tehdään. Kirjaukset ovat yksinkertaisia, koska ne tehdään kerran kuukaudessa kuukausittaisen kokonaisveloituksen perusteella sopimuksittain. Jos onnistuttaisiin saamaan asiakaskohtaiset kokonaissummat kuukausittain muuten kuin käymällä laskut läpi yksitellen, manuaalinen työ vähentyisi huomattavasti. Yksittäisiä laskuja on kuukausittain 50—100.

Ratkaisut:

Tätä työvaihetta on yritetty ennenkin tehostaa. Tässä on törmätty muutamaankin ongelmaan, jotka ovat olleet niin isoja, ettei vanhasta toimintatavasta ole voitu luopua. Lähtökohtana käytetään raporttia, jonka XFS saa ladattua SAP-järjestelmään. Kyseisen raportti on ladattava SAP:sta Excel-tiedostona. Suoraan SAP:n avulla sitä ei voi tarkastella. Raportti on CSV (Comma-separated values) -muodossa. CSV on

tiedostomuoto, jossa taulukkkodata on tallennettu tekstimuodossa ja eri kentät on erotettu toisistaan pilkuilla tai muulla vastaavalla merkillä ja rivinvaihdolla (How to: The Comma Separated Value (CSV) File Format).

Taulukko 3. Ote XFS:n laskutusraportista CSV-tiedostona.

10,421000001,LmInvN,,100,Xerox Oy,02600,Espoo,Finland,0,20110201,,XFS,,02,20110228,
11,421000001,FM100,1,02,DC250V,48,0.00,20070301,1234567,0.00,Z521,DC250V,49,
11,421000001,FM100,1,04,Vuokra,48,20110201,20110228,200.00,1234567,0.00,DC250V,49,
11,421000001,FM100,1,01,Sijainti:GDO/Asiakas 2,Tie
1,Kaupunki,48,0.00,1234567,DC250V,49,
90,421000001,200,46.00,23.00,0.00,0.00,246,eur,1,

Taulukkoon 3 on poimittu CSV-tiedostosta yhden sopimuksen osalta XFS:n veloitusyhdyteltä kuukaudelta. Tiedostossa on ,-merkillä erotettu tiedot toisistaan. Tiedoston sisältö pääpiirteittäin:

- Uusi lasku alkaa aina riviltä, jonka ensimmäinen numero on 10 ja päättyy riville joka alkaa numerolla 90.
- 421000001 on laskunumero XFS:n laskutusjärjestelmässä.
- FM100 on sopimusnumero XFS:n järjestelmässä.
- DC 250V on laitteen malli.
- Ensimmäisellä rivillä on laskutusjakso 20110201-20110228, eli tässä tapauksessa helmikuu 2011.
- 1234567 on laitteen sarjanumero.
- Viimeisellä rivillä on laskun veroton summa, tilitettävän arvonlisäveron määrä ja laskun verollinen loppusumma.

Tiedot, joita kirjausten tekemiseen tarvitaan, ovat seuraavat: Asiakkaan nimi tai sopimusnumero, laskutusjakso, summa ilman arvonlisäveroa. Tiedostossa ei ole Xerox Oy:n sopimusnumeroita, joten tiedot on etsittävä asiakkaan nimellä, joka löytyy jokaisen laskun osalta toiseksi viimeiseltä riviltä. Kaikki tarvittava tieto on siis tiedostossa, joten CSV-tiedostoa pitää vain muokata hieman luettavammaksi, mikä onnistuu helposti Excelin työkaluilla.

Kaikki tarvittavat tiedot voi poimia yhdelle riville, jolloin yhden laskun tiedot järjestyvät seuraavasti:

Taulukko 4. Rahoitusyhtiön laskun tiedot kerättynä yhdelle riville.

10	421000001	200.00	GDO/Asiakas 2	Xerox Oy	1234567	20110201	20110228
----	-----------	--------	---------------	----------	---------	----------	----------

Tiedoston voi seuraavaksi järjestää asiakkaan nimien mukaiseen järjestykseen, jolloin voi laskea loppusumman sopimusta kohti. Periaatteessa muuta ei tarvita. Koska asiakaskohtainen loppusumma on tiedossa, niin kirjauksen voisi tehdä nyt jo käymättä läpi paperisia laskuja. Asia ei ole kuitenkaan näin yksinkertainen. Asiakaskohtainen loppusumma ei nimittäin jokaisen sopimuksen kohdalla vastaa paperisten laskujen loppusummaa. Ero on kuitenkin vain muutamia tuhansia, mikä on muutamia prosentteja koko kuukausittaisen XFS:n laskutuksen loppusummasta.

Kun tätä prosessia on aikaisemmin yritetty tehostaa on todettu, että kaikki XFS:n sopimustyyppit eivät jostain syystä näy raportilla. Tämän takia raportin tutkimiseen ei ole aiemmin panostettu, mutta koska kokonaissumma on niin lähellä, asiaa kannattaa tutkia tarkemmin.

XFS:n sopimusnumerot alkavat pääosin kirjaimilla H tai FM, kuten esimerkkitapauksessakin aiemmin oli. On myös satunnaisia laskuja, joissa sopimusnumero alkaa kirjaimella Q tai RF. Näitä laskuja on kuukausittain vain noin 5–15 kappaletta. RF -alkuisia sopimuksia ei jostain syystä löydy raportilta. Näiden laskujen käsittelyyn ei ole muuta vaihtoehtoa kuin käydä ne läpi manuaalisesti paperilaskuina. Prosessi on silti huomattavasti tehokkaampi, vaikka nämä laskut käsiteltäisiin entiseen tapaan.

Lopputulos:

XFS:n SAP- järjestelmään lataamaa raporttia aletaan käyttää hyväksi. Suurimman osan laskujen manuaalisesta käsittelystä voi ohittaa laskemalla asiakas- tai sopimuskohtaisen kuukausittaisen veloituksen raportin perusteella. Paperisia laskuja joutuu edelleen käymään läpi, koska on etsittävä laskuja, joita ei löydy koontiraportilta.

Ennen lopullisia kirjauksia XFS lähettää vielä listauksen (taulukossa 5), josta näkee kuukauden kokonaislaskutuksen summan, johon voi verrata raportilta ja laskuista saatua loppusummaa. Tämän avulla voi varmistua, että kaikki laskut on otettu huomioon ja kirjaukset menevät oikein.

Taulukko 5. Ote rahoitusyhtiön kuukausittaisesta raportista.

Customer: 100	Name: Xerox Oy			
Total Outstanding per Currency - eur				
Currency	Amount	Amount - Base Currency	Overdue	Overdue – Base Currency
eur	854 123,10	854 123,10	0,00	0,00

6.1.4 Suoritekohtainen veloitus

Variable revenue eli suoritekohtainen veloitus sisältää kaiken sellaisen liikevaihdon, joka ei sisälly kuukausittaiseen perusveloitukseen. Tämä tuloslaskelman erä sisältää sopimuksesta riippuen esimerkiksi kopioveloituksia kiinteän määrän ylimenevien osalta, toimistoajan ulkopuolella suoritettavia ylitöitä ja lisätöitä.

Haasteet:

Tällaisia töitä ja veloituksia ei tietenkään voi laskuttaa etukäteen. On mahdotonta etukäteen tietää, kuinka monta kopiota laitteilla tulostetaan tai kuinka paljon laskutettavia ylitöitä täytyy tehdä. Niitä ei siis millään voi laskuttaa siten, että kuukausittaiseen tulokseen saataisiin kaikki liikevaihdot tuloutettua. Näiden osalta on siis tehtävä liikevaihtovarauksia.

Ratkaisut:

Jotta liikevaihtovarauksia voisi tehdä, on tiedettävä mitä varata ja miten paljon. Jokaisessa kohteessa olevat vastuuhenkilöt lähettävät kuukausittain tiedot laskutettavista lisätöistä, tarvikkeista ja ylitöistä. Näiden perusteella lasketaan asiakaskohtaiset liikevaihtovaraukset. Tärkeintä on pitää yllä hyviä yhteyksiä kaikkiin

yhteyshenkilöihin. Mahdollisista muutoksista on pidettävä kirjaa, sillä aina on tiedettävä, keneen on oltava yhteydessä, jos tietoja ei ole ajoissa saapunut.

6.1.5 Henkilöstökustannukset

Staff cost eli henkilöstökustannukset sisältävät kaikkien asiakkaaseen ja sopimukseen liittyvien Xeroxin työntekijöiden kustannukset. Henkilöstökustannuksia ovat muun muassa kiinteät palkat, muuttuvat palkat, komissiot, bonukset, suoritelisät, henkilösivukustannukset, koulutus-, työsuhdeauto-, matkustus- ja edustuskustannukset.

Kaikki Xeroxin työntekijät on kohdistettu omalle kustannuspaikalleen, joten kaikki kustannukset kohdistuvat aina automaattisesti oikealle kustannuspaikalle. Manuaalista työtä tarvitaan hyvin vähän. Pieniä kulusiirtoja joudutaan tekemään sellaisten työntekijöiden kohdalla, joiden työpanosta ei voi suoraan kohdistaa yhteen tiettyyn asiakkuuteen.

6.1.6 Muut henkilöstökustannukset

Staff Cost, non Xerox pitää sisällään vuokratyövoiman kustannukset. Kaikilla asiakkailla ei tietenkään ole Xeroxin alaista työntekijää käytössään, mutta on sopimuksia, joissa Xerox asettaa asiakkaan käyttöön jopa 10 työntekijää. Tällaisissa kohteissa käytetään usein ainakin osittain vuokrattua työvoimaa.

Haasteet:

Työvoiman vuokraaminen aiheuttaa taloushallinnolle kaikenlaisia töitä. Työvoimaa vuokraavien yritysten laskutus ei ole aina ajantasaista tai säännöllistä. Kun vuokratyövoimaa on käytössä suhteellisen paljon, tulee ostoreskontraan töitä ja sitä myötä myös palveluliiketoiminnan kannattavuuden analysointi vaikeutuu. Kustannusten kohdistaminen oikeaan asiakkuuteen on hankalaa, koska laskutus ei välttämättä toimi Xeroxin asiakkuuksien kannalta loogisesti. Joissain paikoissa henkilöstön vaihtuvuus voi myös olla suurta, jolloin on vaikea seurata, kuinka paljon henkilöstä missäkin kohteessa

on kuukausittain ollut töissä. Vuokratyövoima laskutetaan aina jälkikäteen Xeroxilta, joten näiden kustannusten kuukausittaisen oikeellisuuden varmistaminen vaatii varauksia.

Ratkaisut:

Kaikista asiakkuuksista tai kohteista on olemassa lista, jossa on kerrottu kohteessa kuukausittain työskentelevien työntekijöiden määrä. Listasta on esimerkki taulukossa 6.

Taulukko 6. Työntekijän nimi, viimeisin Xeroxilta laskutettu kuukausi, kohteen kustannuspaikka, Työntekijän kuukausikustannus ja kustannusvarauksen määrä.

Site	Last period invoiced	Cost center	Value/month	Accrual
Työntekijä 1	P1	10130	3275	3275
Työntekijä 2	P1	10130	3010	3010
Työntekijä 3	P12	10130	3090	6180

Kuukausittain otetaan ostoreskontrasta ote laskuista, jotka koskevat vuokratyövoimaa (Taulukko 7).

Taulukko 7. Laskut kirjattuna SAP-järjestelmään.

DocNo	BA	Type	Pk	Tx	Text	Cost Ctr	Doc. Date	Amount	LCur r
5100000755	AX	RE	81	S7	Työntekijä 2, 1-31.1	10130	18.02.2011	3069,73	EUR
5100000912	AX	RE	81	S7	Työntekijä 1, 1-31.1	10130	23.02.2011	3154,94	EUR
5100000913	XA	RE	81	S7	Työntekijä 3, 1-31.12	10130	23.02.2011	3104,10	EUR

Laskuja verrataan kohteissa oleviin työntekijöihin ja katsotaan onko kaikkien kustannukset laskutettu Xeroxilta. Kuvan tilanteessa ollaan tutkimassa helmikuulle tehtäviä kustannusvarauksia. Työntekijöiden 1 ja 2 osalta tammikuu on viimeisin laskutettu kuukausi, mutta työntekijä 3:n laskutus on myöhässä, eikä tammikuun osuutta ole vielä laskutettu. Helmikuun kustannusvarauksia on siis tehtävä seuraavasti: Työntekijöiden 1 ja 2 osalta on tehtävä varaus helmikuun kustannuksista, ja työntekijän 3 osalta on tehtävä varaus sekä tammikuulta että helmikuulta.

Kehityskohteena tässä on selvästi työntekijöitä vuokraavien yritysten laskutuksen selkeyttäminen. Niin kauan kun ei ole mahdollista saada selkeitä koontilaskuja jokaisesta kohteesta, tämä työvaihe vaatii manuaalista työtä ja tarkistamista.

6.1.7 Kiinteistökustannukset

Facilities cost eli toimipaikkoihin ja kiinteistöihin liittyvät kustannukset sisältävät muun muassa vuokra-, sähkö-, vakuutus-, vartiointi- ja siivouskustannukset. Kaikissa asiakkaiden kohteissa ei ole toimipaikkaan liittyviä kustannuksia, sillä sopimuksen luonteesta riippuen palvelu voidaan suorittaa asiakkaan tiloissa. Joissain kohteissa Xerox on kuitenkin vuokrannut toimitilaa käyttöönsä, jolloin kustannusten kohdistaminen tapahtuu ostoreskontran kautta kyseinen kohteen tai asiakkaan kustannuspaikalle. Tällaisten kustannusten raportointi ei vaadi erityisen paljon työtä. Ainoa huomioitava asia on, että kiinteistökustannusten laskutus on ajan tasalla eikä mitään ole jäänyt laskuttamatta.

Haasteet:

Joidenkin suurten kansainvälisten sopimusten ja asiakkaiden parissa työskentelee Xerox Oy:n pääkonttorillakin henkilöstöä. Xeroxin pääkonttoriin liittyvät kiinteistökustannukset allokoidaan eli jaetaan eri funktioille, kuten myynnille, laskutukselle jne. Kustannusten jakoperusteena voidaan käyttää erilaisia menetelmiä.

Ratkaisut:

Allokointiperusteena kiinteistökustannuksissa on käytetty kustannuspaikkojen henkilöstömäärää. Taulukossa 8 on näyte allokointiprosenteista.

Taulukko 8. Kustannuspaikkakohtaiset allokointiprosentit.

	Henkilöstömäärä	2011 %
10400 - GDO Asiakas 4	2	3,28%
10500 – GDO Asiakas 5	3	4,92%
10700 – GDO Asiakas 6	1	1,64%

Jokaiselle kustannuspaikalle on laskettu henkilöstömäärä, josta voidaan laskea allokointiprosentti. Kustannukset, joita funktioille jaetaan, kirjataan kuukauden aikana kiinteistön allokointikustannuspaikalle. Kuukausittain tältä kustannuspaikalta katsotaan kokonaiskustannukset ja jaetaan allokointiprosenttien mukaan muille kustannuspaikoille.

6.1.8 Huollon kustannukset

Service labour ja service parts kattavat kaikki huoltoon liittyvät kustannukset. Service labour tarkoittaa huollon työkustannuksia ja service parts sisältää varaosien kustannuksia. Varaosakustannuksia ei pelkästään voi syntyä, sillä käytännössä aina huoltomiehet asentavat tarvittavat varaosat. Huollon kustannukset kertyvät kahdella eri tavalla. Jos Xerox hankkii huollon joltain ulkoiselta palveluntarjoajalta, kustannukset kohdistetaan laskutuksen perusteella oikealle kustannuspaikalle. Loput kustannukset allokoidaan huolto-organisaatiolta saadun raportin perusteella palveluliiketoiminnan kustannuksiksi. Manuaalisen työn määrä on silti minimaalinen.

Taulukko 9. Kuukauden huoltokustannukset kustannuspaikoittain huollon raportilla

KK	Kustannuspaikka	Site	Hours	LabourCost
2011-1	10110	Asiakas 1	3,25	281,13
2011-1	10120	Asiakas 2	9,25	963,60
2011-1	10130	Asiakas 3	2,50	216,25

Taulukossa 9 on ote huolto-organisaation lähettämästä raportista. Kirjaus on hyvin yksinkertainen, sillä kustannuspaikalle raporttiin merkityt kustannukset siirretään huollolta kyseisen kustannuspaikan kustannuksiksi.

6.1.9 Pienet kustannuslajit

Tähän kappaleeseen on koottu kokonaisuuteen suhteutettuna pieniä kustannuslajeja. Näitä kustannuslajeja yhdistää se, etteivät ne tuota talousosastolle kovinkaan paljoa töitä.

Equipment cost eli laitteiden hankintakustannukset sisältävät pelkästään laitteiden tuotantoon liittyviä kustannuksia. Kyseiset kustannukset kohdistuvat oikein laiteliikenvaihdon ohella suoraan SAP-järjestelmästä, eikä niiden raportointi vaadi myöskään erityistä huomiota.

Paper-supplies cost tarkoittaa nimensä mukaisesti paperi- ja tarvikkeekustannuksia. Tämä kustannuserä sisältää periaatteessa kahdenlaisia kustannuksia. Osa kustannuksista on tarvikkeita ja tuotteita, joita tilataan ulkopuolisilta toimittajilta, jolloin kustannukset

kohdistuvat ostoreskontran kautta oikeille kustannuspaikoille. Loput kustannuksista muodostuu tarvikkeiden omasta käytöstä. Joka kuukausi kaikista kohteista saadaan raportti Xeroxin omista tarvikkeista, jotka siiretään omaan käyttöön. Tätä kautta ne kirjautuvat kustannuksiksi kyseiselle kustannuspaikalle.

IM cost tarkoittaa pääosin IT- kustannuksia. IT kustannuksiin luetaan puhelin-, tietoverkko-, video- ja puhelinkonferenssi- ja ohjelmistokustannuksia. Kaikki sellaiset IT-kustannukset kohdistetaan suoraan kustannuspaikoille, jotka yksiselitteisesti niille kohdistuu. Tämä tapahtuu pääosin ostoreskontran kautta. Kaikkia kustannuksia ei näin voida kohdistaa. Tämän takia IT-kustannuksille on kiinteistökustannusten tapaan olemassa myös allokointikustannuspaikka, josta kustannukset jaetaan muille kustannuspaikoille.

Other cost eli muut kustannukset sisältää hyvinkin erilaisia kustannuksia, kuten ympäristö- tai työasukustannuksia. Muut kustannukset ovat yleensä summaltaan suhteellisen pieniä. Niitä ovat esimerkiksi arkiston tuhoaminen, energiajake tai jotkin toimitustarvikkeet. Kustannukset kohdistuvat kustannuspaikoille suoraan ostoreskontrasta.

Other purchased services eli muut palvelukustannukset sisältävät erilaisia lisenssejä ja palveluita, joita Xerox Oy ostaa ulkoisilta toimittajilta. Kyseessä voi olla esimerkiksi joidenkin ohjelmistojen ylläpitoa tai muita työnteon tukitoimintoja. Nämä kustannukset kohdistetaan suoraan kyseisen kohteen kustannuspaikalle. Esimerkiksi isompia lisenssimaksuja jaksotetaan, jotta kustannukset kohdistetaan tasaisesti koko lisenssin voimassaoloajalle.

Outbount shipping and handling cost eli kuljetus- ja lähettikustannukset. Xerox käyttää useita eri lähetti- ja kuljetusyhtiöitä. Tähän kulueraan kuuluvat esimerkiksi kuljetus-, rahtaus-, laivaus- ja lentokuljetuskustannukset. Kustannukset kirjataan laskujen perusteella oikeille kustannuspaikoille.

Rental costs eli vuokrauksen kustannukset muodostuvat koneista ja laitteista, jotka ovat asiakkaalla vuokralla. Käytännössä tämä tarkoittaa pelkästään vuokrakoneiden

poistoja. Poistot kirjataan asiakkaan sopimusnumerolle, jolloin ne kohdistuvat automaattisesti oikeaan kohteeseen.

6.2 Raportoinnin suorittaminen

Kun korjaukset ja muutokset tulokseen on tehty, raportit ajetaan järjestelmästä viimeisen kerran. Tämän jälkeen työvaiheet ovat seuraavat:

1. Tulosraporttien analyysit
2. Raporttien tarkastelu ja lähetys
3. Lisäraportointia
4. Valmiit raportit

6.2.1 Tulosraporttien analyysit

Raporttien analyysi aloitetaan lukujen vertailulla. Taulukossa 10 on tunnusluvut, jotka löytyvät jokaisen tuloslaskelman päätteeksi.

Taulukko 10. Asiakaskohtaisen tulosraportin tunnusluvut.

FM Revenue Mth
FM Profit Mth
FM Margin Mth
FM Revenue Growth Mth
FM Profit Growth Mth
FM Revenue YTD
FM Profit YTD
FM Margin YTD
FM Revenue Growth YTD
FM Profit Growth YTD

Revenue Mth , Profit Mth ja Margin Mth kertovat raportoitavan kuukauden tuloksen. Revenue Mth sisältää laiteliikevaihdon, kiinteän veloituksen ja muuttuvan veloituksen. Profit Mth tarkoittaa käytännössä kuukauden liikevoittoa. Profit Mth lasketaan

vähentämällä liikevaihdosta kaikki sopimukselle kohdistetut kustannukset. Margin Mth tarkoittaa liikevoittoprosenttia. Margin Mth lasketaan jakamalla liikevoitto kuukauden liikevaihdolla.

Xerox toimii hyvin erilaisten asiakkaiden parissa todella monella eri toimialalla. Joillain aloilla toiminta-aste on hyvin riippuvainen eri sesongeista vuoden aikana. Eri sesonkien aikana Xeroxin palveluihin liittyvät tuotot ja kustannukset saattavat täten myös vaihdella. Tämän takia on perusteltua verrata kuukauden tulosta edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon. Revenue Growth Mth ja Profit Growth Mth ovat vertailulukuja edellisen vuoden vastaavaan kuukauteen.

YTD eli Year To Date -luvut tarkoittavat vuoden alusta laskettua kokonaistulosta. Helmikuun YTD-luvuissa on yhteenlaskettu tammikuun ja helmikuun liikevaihto, liikevoitto ja liikevoittoprosentti.

Euroopan tasolle raportoidessa tarvitaan lisäksi toteutuneiden lukujen vertailua ennusteisiin. Kaikista asiakkaista luodaan koontitaulukko, josta on ote taulukossa 11.

Taulukko 11. Asiakaskohtaiset tunnusluvut

Site	Revenue				GP				Cost			Comments
	Outlook	Actual	B/(W)	0,77	Outlook	Actual	B/(W)	0,77	Outlook	Actual	B/(W)	
Asiakas 1	17,0	15,5	-1,5	-1,9	4,5	2,9	-1,6	-2,0	12,5	12,6	-0,1	
Asiakas 2	10,0	28,5	18,5	24,0	-5,0	0,0	5,0	6,5	15,0	28,4	-13,4	Feb staff costs include P1 invoice & P2 accrual (-5k€)
Asiakas 3	40,0	41,2	1,2	1,6	16,0	17,7	1,7	2,2	24,0	23,5	0,5	
Asiakas 4	16,0	17,3	1,3	1,7	4,0	5,9	1,9	2,5	12,0	11,4	0,6	Low paper & supplies costs, low temp staff costs
Asiakas 5	29,6	31,4	1,7	2,3	14,9	11,4	-3,5	-4,6	14,7	20,0	-5,3	Project management cost - 3,7k€
Asiakas 6	14,6	14,6	0,0	0,0	7,0	7,2	0,2	0,3	7,6	7,3	0,2	

Taulukkoon kootaan kaikkien asiakkaiden liikevaihto, liikevoitto ja kustannukset ja niitä verrataan ennusteisiin. Taulukossa Outlook-luku tarkoittaa kuukauden ennustettua liikevaihtoa, liikevoittoa tai kustannuksia. Actual on toteutunut luku ja B(W)-sarakkeeseen lasketaan ennusteen ja toteutuman erotus. Euroopan tasolla raportoidessa pyritään välttämään kurssierojen vaikutusta, joten luvut muunnetaan kiinteän kurssin perusteella dollareiksi. 0,77-sarake sisältää luvut dollareina. Comments-sarakkeeseen kirjoitetaan kaikista mahdollisista, poikkeuksista, selityksistä tai tapahtumista, jotka tulokseen vaikuttavat.

6.2.2 Raporttien tarkastelu ja lähetys

Raportit käydään läpi GDO-liiketoiminnan operatiivisen johdon kanssa heti kun tulos on analysoitu. Kaikkien asiakkaiden raportit tarkastetaan ja johdolle esitetään analyysit kaikista poikkeavasta ja tutkitaan tarvittaessa joitain asioita tarkemmin. Ylemmälle johdolle pyritään analysoimaan myös tulevaisuuspainotteista tietoa taloudellisesta kehityksestä siinä määrin kuin on mahdollista.

Ylimmän johdon raportoinnin jälkeen raporteista kootaan operaattoreiden vastuualueiden mukaiset kokonaisuudet ja ne lähetetään kaikille vastuuhenkilöille. Näihin raportteihin liitetään yksityiskohtaisempaa tietoa kuukauden tapahtumista.

Eurooppaan GDO-palveluliiketoiminnan ylimmälle johdolle raportoidaan myös kuukausittain. Tulokset käydään läpi suullisesti videopuhelussa ja lisäksi tuotetaan fyysisiä raportteja. Esimerkki tällaisesta raportista on liitteessä 4. Raportissa on eritelty liikevaihto, kustannukset, liikevoitto ja liikevoittoprosentti. Kaikista näistä luvuista on annettu tavoite (Site Plan), ennuste (Outlook) ja toteutunut (Actual).

Liitteen 4 raporttia on muokattu luettavampaan muotoon, joten kustannusten, liikevoiton ja liikevoittoprosentin alle ei ole merkitty alaotsikkoja. "LOCAL SITES" -otsikon alla ovat suomalaiset palveluliiketoiminnan asiakkaat, joille ei suoriteta skannauspalveluja. Skannauspalvelua käyttäviä asiakkaita seurataan erikseen "SCANNING"-osiossa. Kiinteät kustannukset näistä on merkitty "OVERHEADS" -sarakkeeseen. "LOCAL TOTAL" on kaikkien suomalaisten GDO-asiakkaiden tulos. Palveluliiketoimintaan kuuluu myös laajoja kansainvälisiä sopimuksia ja asiakkuuksia, joilla on toimintaa Suomessa. Näiden Suomen osuus on "INTERNATIONAL"-sarakkeessa. "GDO FINLAND" on koko Suomen GDO-liiketoiminnan tulos.

6.2.3 Lisäraportointia

Raportointi on tässä vaiheessa jo käytännössä suoritettu. Jäljellä on joitain yksittäisiä paikallisia raportteja. Joitain seurantaraportteja tehdään myös Ad hoc -tyyppisesti, eli raportoidaan johdon tarvittaessa pyytämää tietoa.

Q4-2010 ACTUAL RESULTS

\$1000

COM 1	<u>ACT Q4 2010</u>	
	rev	40,0
	gp	5,0
COM 2	<u>ACT Q4 2010</u>	
	rev	90,0
	gp	20,0
COM 3	<u>ACT Q4 2010</u>	
	rev	50,0
	gp	12,0
COM 4	<u>ACT Q4 2010</u>	
	rev	37,0
	gp	4,0
COM 5	<u>ACT Q4 2010</u>	
	rev	110,0
	gp	23,0

Asiakas 4

Asiakas 12

Asiakas 3, 5 & 7

Asiakas 1, 2

Asiakas 6,8,9,10,11

Kuvio 4. Ote neljännesvuosittaisesta raportista. Paikalliselle johdolle tehtävä raportti, jossa tulokset on jaettu asiakkuuksien vastuuhenkilöiden mukaan.

Esimerkkinä tällaisesta raportista on esimerkiksi neljännesvuosittain tehtävä operaattorikohtainen raportti (kuvio 4), jossa jokaiselle vastuuhenkilölle on laskettu omista asiakkuuksistaan liikevaihto ja liikevoitto.

6.3 Valmiit raportit

Tuloksena esitellään kolmen erilaisen palvelusopimuksen ja asiakkuuden raportit. Kolmen esimerkkiasiakkaan kuukausiraportit ovat liitteinä 1—3. Koska asiakkuuksia on hyvin erilaisia, myös liikevaihdon ja kustannusten muodostuminen on erilaista eri sopimuksilla. Raportit ovat helmikuun 2011 jälkeisestä tilanteesta, eli Year To Date (YTD) -luvuissa on siis yhteenlaskettuna tammi- ja helmikuun luvut. Luvut eivät ole oikeita, mutta ne näyttävät silti, minkälaisia eroja erityyppisillä sopimuksilla on.

Raporteissa on ylhäällä asiakkaan nimi ja kustannuspaikka. Kuukaudet merkitään sarakkeisiin oikealle, eli edelliset kuukaudet näkyvät raportissa koko vuoden ajan. Laskelmassa on myös rivejä, joita ei luvussa 6.1 käyty läpi. Raporttipohjaa ei ole muokattu aivan samaa tahtia, kuin esimerkiksi tilikarttaa ja kirjauskäytäntöjä on

muutettu. Tämän takia kaikissa laskelmissa löytyy tyhjiä rivejä, joille ei käytännössä kirjaudu enää mitään. Seuraavissa kappaleissa raportoinnin tulokset käydään läpi esimerkkiasiakkaiden tulosraportteja hyödyntäen.

Liite 1 sisältää Asiakas 1:n kuukausittaisen raportin tammi- ja helmikuun tilanteesta. Asiakas 1:n palvelusopimus koskee pääosin laskujen skannausta. Liikevaihto koostuu suurelta osin kiinteästä veloituksesta, joka sisältää tietyn määrän sopimuksen mukaista työtä. Muuta liikevaihtoa tämän asiakkaan tapauksessa tuottaa erikoisemmat tai sovitun määrän ylittävät skannaustyöt. Sopimukseen kuuluu skannaukseen tarvittava työvoima, joten asiakkuuden kannattavuus muodostuu muuttuvan liikevaihdon ja tarvittavan tilapäisen henkilöstön määrän suhteesta. Asiakas 1:n kohdalla lisäselvityksiä tehdään yleensä kohteessa käytössä olleesta tilapäisestä henkilöstöstä.

Asiakas 2, jonka raportti on esitetty liitteessä 2, on vakuutusyhtiö, jonka sopimus on hyvin kattava. Xerox Oy vastaa asiakkaan tulostusympäristöstä kaikissa asiakkaan toimipisteissä, ja lisäksi yhdessä toimipisteessä Xeroxin vastuulla on kaikki muutkin toimistopalvelut. Palvelun ylläpidosta asiakas maksaa tietyn kiinteän veloituksen, joka sisältää tietyn määrän tulosteita sekä toimistopalveluihin liittyvän kuukausimaksun. Muuttuvaa liikevaihtoa kertyy pääosin kiinteän määrän ylittävistä tulosteista. Tässä sopimuksessa on myös Xeroxin rahoitusyhtiön rahoittamia laitteita, joiden takia osa liikevaihdosta siirretään rahoitusyhtiön tulokseen. Kannattavuus paranee sitä mukaa, kun palvelua ylläpitävän henkilöstön määrä vakiintuu. Tarvittavien henkilötyötuntien määrä riippuu työntekijöiden ammattitaidosta ja koneiden ja laitteiden toimivuudesta.

Asiakas 3:n sopimus liittyy asiakirjatuotantoon eli käytännössä painotuotteisiin. Tulokset on esitetty liitteessä 3. Liikevaihto kertyy lähes kokonaan tuotetuista töistä, eikä sopimus sisällä juurikaan kiinteätä veloitusta. Tuotantolaitteiston ylläpito on paljon kalliimpaa, kuin toimistolaitteiden, joten kustannusrakenne on myös tässä asiakkuudessa aivan erilainen kuin kahdessa aikaisemmassa. Kustannukset koostuvat pääosin varaosa-, tarvike- ja huoltokustannuksista. Kannattavuuden kannalta tehtyjen painotöiden määrä on erittäin kriittinen. Tuotantolaitteistoon liittyy paljon kiinteitä kustannuksia. Laitteita voi käyttää vain ammattitaitoinen henkilöstö, jonka Xerox toimittaa. Lisäksi laitteisiin liittyy suuria kuukausittaisia poistoeria, jotka pitää myös liikevaihdolla kattaa. Toiminta voi olla erittäin kannattavaa, jos tehtyjen töiden määrä

on suuri ja laitteisto toimii normaalisti. Tämän takia varaosa- ja tarvikekulutus ovat tarkassa seurannassa.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten johdon raportointi on toteutettu kohdeyrityksessä. Case-yrityksenä toimi Xerox Oy ja sen palveluliiketoiminnan segmentti. Raportointiympäristönä yrityksessä käytetään SAP-toiminnanohjausjärjestelmää ja Microsoft Office -ohjelmistoja. Seuraavissa luvuissa käydään läpi työn keskeisimmät tulokset ja painopistealueet.

7.1 Johdon raportointi

Raportointi on saanut alkunsa yrityksen tarpeesta saada oleellista tietoa yrityksen toiminnan johtamiseen ja seurantaan. Yleisesti voidaan ajatella, että tietoa tuotetaan nimenomaan yrityksen johdon välineeksi seurantaan, toiminnan ohjaamista ja valvomista varten. Keskeisimpinä elementteinä johdon raportoinnissa nousee esiin kustannusten ja tuottojen muodostuminen sekä näiden vertailu asiakaskohtaisiin laskelmiin kannattavuuden muutoksista. Erityyppiset sopimukset ja asiakkaat aiheuttavat ongelmia kustannusrakenteen erilaisen muodon vuoksi.

Raportoinnissa raporttien muodolla on merkitystä. Eritasoiselle johdolle on tuotettava oikeanlaisia raportteja. Johdon raporttien ei tule olla liian yksityiskohtaisia vaan yhteenvetoja, jotka antavat kokonaiskuvan liiketoiminnasta. Jos johto on itse määritellyt raportointikohteet, raporttien sisältö vastaa odotettua. Raporttien muodossa tulee ottaa huomioon myös vertailukohteet. Asiakaskohtaisen raportin informaatio on erilainen, jos vertailukohteena on esimerkiksi erityyppiset sopimukset, erilaisella toimialalla toimivat asiakkaat, kausittaisessa liiketoiminnassa syntyvät sesonkien erot tai koko vuoteen vaikuttavat taloudelliset seikat. Vertailukohteet tulee valita niin, että ne antavat raportin lukijalle halutun tiedon. Erilaiset kate- ja tunnusluvut ovat helppo ja nopea keino auttaa johtoa hahmottamaan nopeammin liiketoiminnan kehityssuunnan.

Oleellista raportoinnin laadun kannalta on tunnistaa toimialan erityispiirteet. Palveluliiketoiminnassa erityisen tarkkailun alla ovat kustannukset, koska palveluyrityksessä kustannusten hallinta korostuu. Palveluyrityksen kustannuksille on tyypillistä se, että niitä on vaikea jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Helpoin ja selkein tapa onkin seurata kustannuksia kustannuslajeittain. Asiakkuudesta riippuen suurimmat kustannuserät saattavat muodostua eri tavalla. Selvää kuitenkin on, että yksi suurimmista kustannuseristä palvelualalla on henkilöstökustannukset eivätkä välttämättä tavarat ja materiaalit. Tapauksissa, joissa näin ei ole, on myös pystyttävä tarjoamaan selvitystä siitä, mistä kustannukset tarkemmin muodostuvat. Johdon raportoinnin kannalta palveluyrityksessä kannattaa keskittyä seuraamaan kustannuksia ja tuottoja sekä niiden välistä suhdetta.

7.2 Case: Xerox Oy

Case -yrityksen raportointia tutkimalla nähdään, miten hallinta- ja ulkoistamispalveluja tarjoavassa kansainvälisessä yrityksessä johdon raportointi koostuu myynnin, kustannusten ja kannattavuuden seurannasta. Kuten missä tahansa yrityksessä, voidaan esimerkiksi kustannuksia seurata monella eri tapaa. Xerox Oy:n palveluliiketoiminnan kannalta kattavin ratkaisu on kustannuslajilaskenta.

Asiakkuuksista vastaava operatiivinen johto tarvitsee tietoa eri kustannusten synnystä, sillä jokainen asiakas ja sopimus on erilainen. Päätöksenteon avuksi johto tarvitsee tietoa laitteiden huollon kustannuksista, varaosa- ja tarvikkekustannuksista ja henkilöstökustannuksista. Asiakkaasta tai sopimuksen tyypistä riippuen asiakaskohtaisesta raportista tehtävät lisäselvitykset voivat koskea mitä tahansa kustannuslajia. Suurien tuotantokoneiden kannattavuus muodostuu usein laitteen ylläpidon vaatimien kustannusten suhteesta tuotannon kokonaismäärään. Toisissa palveluratkaisuissa positiivinen tulos saattaa riippua työtuntien määrästä, ylitöistä tai lisähenkilöstön käytöstä.

Operatiivinen johto tuntee toki omat asiakkaansa. Johto osaa odottaa tietynlaista tulosta ja kaikista poikkeuksista tehdään lisäselvityksiä. Käytössä olevat raportit sisältävät tuottojen ja kustannusten selkeän vertailun aiempiin kuukausiin sekä edelliseen vuoteen. Asiakkuuksista vastaavilla henkilöillä on yksityiskohtaista tietoa asiakasta

koskevista kuukausittaisista, viikottaisista ja päivittäisistä tapahtumista. Kuukausittaisen raportoinnin muoto ja sisältö auttavat johtoa varmistamaan, ettei tulokseen tai kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä jää huomaamatta. Kaikki kysymyksiä herättävät tilanteet analysoidaan, jotta johdolla on kaikki tieto käytössään päätöksenteon apuna.

Tämän opinnäytetyöprojektin aikana raportointiin onnistuttiin tekemään joitain parannuksia. Parannukset tosin koskivat talousdatan lopulliseen muotoon saattamista. Suurin yksittäinen muutos koski rahoitusyhtiön laskutuksen huomioon ottamista, mikä nykyprosessilla on selvästi yksinkertaisempaa, eikä tuloksen tarkistaminen sen osalta vaadi niin paljon huomiota kuin ennen. Ottaen huomioon nykyjärjestelmän asettamat rajat pieniäkin parannuksia voi pitää selvästi positiivisena tuloksena. Manuaalisen työn vähentäminen on itsessään jo hyvä asia, mutta lisäarvona se myös tuottaa virheiden vähentymistä ja prosessin nopeutumista.

Luvussa 6.1.7 käsiteltiin vuokratun henkilöstön käytössä ilmeneviä ongelmia taloushallinnon kannalta. Kyseinen kustannuserä saattaa joissain asiakkuuksissa olla merkittävä, joten sen tarkka raportointi on ensisijaisen tärkeää. Kuten aiemmin todettiin, ongelmana on henkilöstöä vuokraavien yritysten laskutus. Kyseiseen ongelmaan on tätä kirjottaessa alettu miettiä ratkaisua, mutta mitään konkreettista muutosta ei ole tapahtunut.

7.3 Taloushallinnon tehtävät

Raportoinnin suorittamisen edellytyksenä on, että kaikki tarvittavat kuukausittaiseen tulokseen vaikuttavat taloushallinnon toiminnot on suoritettu. Tärkeimmät sisäiseen laskentaan ja raportointiin vaikuttavat prosessit ovat kirjanpito, laskutus, ostoreskontra ja palkanlaskenta.

Kuukausittain eniten töitä teettää liikevaihdon selvittäminen. Se sisältää sekä laskutuksen että liikevaihtovaraukset. Kiinteiden veloistusten osalta laskuttajan ei tarvitse kuin ajaa SAP:sta laskutusajo kuukausittain. Suoritekohtaisten veloistusten osalta työ ei ole niin yksinkertaista. Laskuttajan on hankittava kuukausittain tiedot kaikista erikseen laskutettavista töistä ja suoritteista jokaisesta asiakkuudesta, jotta niistä voi tehdä tarvittavat liikevaihtovaraukset. Tällaisia suoritteita ei voi laskuttaa

etukäteen tai kesken kuukauden, koska laskutukseen on saatava koko kuukauden tapahtumat.

Ostoreskontran hoito on jo itsessään suuritöinen laskujen suuren määrän takia. Kuukauden lopussa ostoreskontrassa täytyy seurata hyväksymiskierrokselta palautumattomia laskuja, jotta kustannuksista voidaan tehdä tarvittavat varaukset. Ostoreskontran on lisäksi pystyttävä seuraamaan ainakin tärkeimpien ja suurimpien laskujen osalta sitä, että laskut todella tulevat silloin kun niiden on tarkoituskin tulla. Tällöin puuttuvia laskuja osataan kysellä ja näistäkin kustannuksista voidaan tarvittaessa tehdä varaukset.

Palkanlaskenta Xerox Oy:ssä on ulkoistettu. Taloushallinnon kannalta palkkojen laskenta ei siis aiheuta töitä, koska henkilöstökustannukset kirjautuvat järjestelmään jokaisen kuukauden viimeisenä päivänä. Itse palkkoihin liittyvää työtä ei siis paljoakaan taloushallinnon vastuulla ole. Maksettavat provisiot ja komissiot lasketaan HR:n toimesta, joten kirjanpidon vastuulle jää provisio- ja lomapalkkavarausten tekeminen. Esimerkiksi laitekauppoihin liittyvät myyjien provisiot varataan tietyn kaavan mukaan kuukausittain huolimatta siitä, milloin provisio käytännössä maksetaan. Kirjanpitäjien vastuulla on kaikkien varausten, purkujen ja jaksotusten teko käytännössä.

7.4 Mahdolliset kehityskohteet tulevaisuudessa

Uuteen järjestelmään siirtyminen on edessä vasta määrittelemättömän ajan päästä. Tämän hetkinen raportointiratkaisu on monimutkainen. Todellisen taloudellisen tilanteen kuvaaminen vaatii useiden erilaisten kuukausittaisten raporttien kokoamista. Raportoinnin tarkkuuden varmistamiseksi joudutaan yhdistelemään informaatiota niin ostoista, myynneistä, varaosien varastotilanteista kuin leasingvastuistakin.

Uuden ja palveluliiketoiminnan raportoinnin kannalta paremman toiminnanohjausjärjestelmän mukanaan tuomat edut eivät välttämättä näkyisi raportoinnin muodossa tai laadussa. Kaikkien liiketoiminnassa käytettävien ohjelmien integrointi ja onnistunut toteuttaminen ei lyhyellä aikavälillä vaikuttaisi kuin yhteen asiaan, raportoinnin vaatimaan työmäärään. Tällä hetkellä käytössä oleva prosessi tuottaa kaiken johdon haluaman informaation. Raportoinnissa voidaan jo nyt käyttää

apuna sopivia vertailukohteita ja taloudellisen tilanteen seuranta on johdon mukaan riittävällä tasolla. Lisäselvitysten tekeminen nykyisellä prosessilla tosin aiheuttaa suhteellisen paljon töitä.

Uusi ympäristö voisi tehdä tietojen käsittelystä ja raportoinnista nopeampaa ja tarkempaa, koska manuaalisten toimien ja kirjausten määrä vähenisi. Jos kaikki informaatio pysyisi samassa järjestelmässä eikä sitä tarvitsisi jalostaa muiden ohjelmien avulla, edellisten kuukausien ja vuosien data olisi aina helposti kaikkien saatavilla. Raporteissa on varmasti kehitettävää, vaikka johto ei varsinaisesti mitään muutoksia raportointiin vaadikaan.

Tämän työn aikana heräsi myös ajatus mielenkiintoisista lisäprojekteista. Jatkotutkimuksia voisi tehdä niin uuden järjestelmän käyttöönotosta kuin sen vaikutuksista palveluliiketoiminnan tai koko yrityksen raportointiin.

Lähteet

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Publishing Oy.

Andersson, Jan Olof & Ekström Cege & Gabrielsson Anders 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. Tietosanoma, Helsinki.

Enterprise Print Services

http://www.xerox.com/downloads/usa/en/gdo/brochures/gdo_brochure_enterprise_print_services.pdf. Luettu 24.11.2011

How to: The Comma Separated Value (CSV) File Format

<http://www.creativyst.com/Doc/Articles/CSV/CSV01.htm>. Luettu 16.3.2011.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo, 1996. Operatiivinen laskentatoimi. WSOY, Porvoo.

Kallunki, Juha-Pekka & Lantto, Anna-Maija & Sahlström, Petri 2008. Tilinpäätös-analyysi IFRS-Maailmassa, Talentum Oyj, Helsinki.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. WSOY, Helsinki.

Lehtonen, Reino 2002. Taloustiedolla tulosta. Talentum Media Oy, Helsinki.

Neillimo K. & Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki, Edita Prima Oy.

Pellinen, Jukka 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum, Helsinki.

Tomperi, Soile 2001. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 2. uudistettu painos. Helsinki, Edita.

Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat, Helsinki.

Xerox Corporation

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Xerox-Corporation-Company-History.html>. Luettu 20.4.2011.

Xerox Fact sheet, Who we are today

http://www.xerox.com/downloads/usa/en/x/Xerox_Fact_Sheet_Who_We_Are_Today.pdf. Luettu 20.4.2011.

Xerox on sijoitettu tulostuksenhallintapalvelujen ykköseksi 2010 Gartner Magic Quadrant -raportissa

<http://www.consulting.xerox.com/gartners-magic-quadrant/fifi.html>. Luettu 20.4.2011.

Xerox: Aikaansa edellä Suomessa jo 40 vuotta

http://www.xerox.com/go/xrx/template/inv_rel_newsroom.jsp?ed_name=News_Xerox_40vuotta_300904_final_NewsLite&app=Newsroom&view=NewsroomLite&format=article&Xcntry=FIN&Xlang=en_FI. Luettu 20.4.2011.

Xeroxin tulostuksenhallintapalvelut

<http://www.consulting.xerox.com/xerox-tulostuksenhallintapalvelut/fifi.html>.

Luettu 20.4.2011

Asiakas 1:n valmis kuukausiraportti helmikuun tilanteesta.

Asiakas 1		
10110	JAN	FEB
Equipment Revenue		
Equipment Cost		
Equip. Profit		
Equip. Margin		
FM Revenue	15 500	17 500
Fixed Revenue	13 500	13 500
Capital Interest		
Variable Revenue	2 000	4 000
Accrued Revenue		
Total cost of FM	-12 550	-14 200
<u>-Operations</u>		
Staff Cost	-5 600	-6 400
Staff Cost, non Xerox	-3 130	-6 150
Facilities Cost		
Paper-Supplies Cost	-3 100	-500
IM Cost		
3rd Party Print Procurement		
Other Purchased Services		
Other Cost	-20	
Allocated Ops Cost		
Outbound Shipping and Handling Costs	-150	-30
<u>-Service</u>		
Service Labour Cost	-500	-1 050
Service Parts Cost		-20
<u>-Rental</u>		
Rental Costs	-50	-50
FM Revenue Mth	15 500	17 500
FM Profit Mth	2 950	3 220
FM Margin Mth	19,0%	18,4%
FM Revenue Growth Mth	-8,3%	3,3%
FM Profit Growth Mth	13,9%	5,9%
FM Revenue YTD	15 500	33 000
FM Profit YTD	2 950	6 170
FM Margin YTD	19,0%	18,7%
FM Revenue Growth YTD	-8,3%	-3,4%
FM Profit Growth YTD	13,9%	1,1%

Asiakas 2:n valmis kuukausiraportti helmikuun tilanteesta.

Asiakas 2 10120	JAN	FEB
Equipment Revenue		
Equipment Cost		
Equip. Profit		
Equip. Margin		
FM Revenue	57 900	59 400
Fixed Revenue	61 900	61 900
Capital Interest	-18 300	-18 600
Variable Revenue	14 300	16 100
Accrued Revenue		
Total cost of FM	-44 300	-34 800
<u>-Operations</u>		
Staff Cost	-32 600	-26 700
Staff Cost, non Xerox	-6 200	-3 100
Facilities Cost		
Paper-Supplies Cost	-4 150	-2 180
IM Cost	-50	-70
3rd Party Print Procurement		
Other Purchased Services	200	-400
Other Cost		
Allocated Ops Cost		
Outbound Shipping and Handling Costs	-250	-100
<u>-Service</u>		
Service Labour Cost	-1 000	-1 800
Service Parts Cost		-200
<u>-Rental</u>		
Rental Costs	-250	-250
FM Revenue Mth	57 900	59 400
FM Profit Mth	13 600	24 600
FM Margin Mth	23,5%	41,4%
FM Revenue Growth Mth	4,4%	2,6%
FM Profit Growth Mth	-13,3%	36,7%
FM Revenue YTD	57 900	117 300
FM Profit YTD	13 600	38 200
FM Margin YTD	23,5%	32,6%
FM Revenue Growth YTD	4,4%	-9,3%
FM Profit Growth YTD	-13,3%	1,2%

Asiakas 3:n valmis kuukausiraportti helmikuun tilanteesta.

Asiakas 3 10130	JAN	FEB
Equipment Revenue		
Equipment Cost		
Equip. Profit		
Equip. Margin		
FM Revenue	77 900	96 000
Fixed Revenue	7 200	7 200
Capital Interest		
Variable Revenue	70 700	86 000
Accrued Revenue		
Total cost of FM	-80 100	-88 500
<u>-Operations</u>		
Staff Cost	-2 600	-3 700
Staff Cost, non Xerox	-2 100	-2 700
Facilities Cost		
Paper-Supplies Cost	-18 300	-19 000
IM Cost	-150	
3rd Party Print Procurement		
Other Purchased Services	-5 550	-5 500
Other Cost	-10	
Allocated Ops Cost		
Outbound Shipping and Handling Costs	-1 200	-1 100
<u>-Service</u>		
Service Labour Cost	-19 490	-24 800
Service Parts Cost	-500	-1 500
<u>-Rental</u>		
Rental Costs	-30 200	-30 200
FM Revenue Mth	77 900	9 600
FM Profit Mth	-2 200	7 500
FM Margin Mth	-2,2%	7,8%
FM Revenue Growth Mth	6,6%	8,5%
FM Profit Growth Mth	-4,0%	0,8%
FM Revenue YTD	77 900	173 900
FM Profit YTD	-2 200	5 300
FM Margin YTD	-2,2%	3,0%
FM Revenue Growth YTD	6,6%	7,0%
FM Profit Growth YTD	-15,2%	0,5%

Raportti Euroopan liiketoiminnan johdolle.

		Jan	Feb
LOCAL SITES, K\$ (PDR .77)			
Revenue	2010 R		
	2011 Site Plan R		
	2011 Outlook R		
	Actual R		
Cost			
Gross			
Profit			
Gross			
Margin			
SCANNING			
Revenue	2010 R		
	2011 Site Plan R		
	2011 Outlook R		
	Actual R		
Cost			
Gross			
Profit			
Gross			
Margin			
OVERHEADS			
Cost	2010 C		
	2011 Plan C		
	2011 Outlook C		
	Actual C		
LOCAL TOTAL			
Revenue	2010 R		
	2011 Site Plan R		
	2011 Outlook R		
	Actual R		
Cost			
Gross			
Profit			
Gross			
Margin			
INTERNATIONAL			
Revenue	2010 R		
	2011 Site Plan R		
	2011 Outlook R		
	Actual R		
Cost			
Gross			
Profit			
Gross			
Margin			
GDO FINLAND			
Revenue	2010 R		
	2011 Site Plan R		
	2011 Outlook R		
	Actual R		
Cost			
Gross			
Profit			
Gross			
Margin			